TS. NGÔ PHÚC HẠNH

GIÁO TRÌNH

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

TS. NGÔ PHÚC HẠNH

GIÁO TRÌNH QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

LỜI NÓI ĐẦU

Trong một bối cảnh nền kinh tế thế giới cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại nếu đảm bảo được chất lượng hàng hoá và dịch vụ của mình. Lấy lợi nhuận trước mắt để đánh đổi chất lượng chỉ giúp các doanh nghiệp tồn tại trong một thời gian ngắn. Điều này có nghĩa chất lượng đồng nghĩa với chân lý sống còn của doanh nghiệp.

Mặt khác do hiện nay nền kinh tế Việt Nam và thế giới đang có những biến đổi sâu sắc, Việt Nam đã gia nhập ASEAN, APEC và mới đây nhất là WTO, điều này cũng đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp Việt Nam sẽ có rất nhiều những cơ hội và thách thức mới, vận hội mới để tồn tại, cạnh tranh và hoà nhập vào các thị trường. Sự cạnh tranh này không những chỉ diễn ra giữa các thị trường ở trong nước mà còn cả với thị trường nước ngoài. Một trong những yếu tố không kém phần quan trọng để có thể quyết định những vấn đề nêu trên là các doanh nghiệp Việt Nam cần phải thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng trong bất cứ một tổ chức nào nếu muốn có lợi nhuận cao, sản phẩm, dịch vụ sản xuất ra thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

Quản lý chất lượng (*Quality Management*) là môn khoa học bao gồm cả lý thuyết và thực hành trong nghiên cứu, giảng dạy và áp dụng cả trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh. Quản lý chất lượng đề cập toàn bộ các yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành chất lượng sản phẩm, dịch vụ trong tất cả các giai đoạn từ thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng, trong đó yếu tố quan trọng nhất chính là yếu tố con người - chủ nhân của các quá trình quản lý, công nghệ.

Cuốn sách này được giới thiệu tới bạn đọc như là giáo trình lý thuyết và thực hành đối với ngành quản trị doanh nghiệp nói riêng và ngành quản trị kinh doanh nói chung. Đặc biệt giáo trình đã cố gắng tiếp cận các vấn đề của quản lý chất lượng gắn với các yêu cầu của thị trường và khách hàng. Trong quá trình hoàn thiện cuốn sách tác giả đã có sự nghiên cứu và tham

khảo các tài liệu nước ngoài, các công trình trong nước cùng với những kinh nghiệm giảng dạy, làm việc ở các doanh nghiệp.

Nội dung giáo trình được chia làm 12 chương, bao gồm:

Chương 1. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ

Chương 2. Khách hàng và thị trường sản phẩm

Chương 3. Chi phí chất lượng và năng suất

Chương 4. Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp

Chương 5. Hệ thống quản lý chất lượng

Chương 6. Các phương pháp, kỹ thuật quản lý chất lượng

Chương 7. Hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn

Chương 8. Tiêu chuẩn hoá và đo lường chất lượng

Chương 9. Kiểm tra, đánh giá chất lượng

Chương 10. Các công cụ thống kê trong quản lý chất lượng

Chương 11. Quản lý Nhà nước về chất lượng

Chương 12. Mã số - Mã vạch

Giáo trình "Quản lý chất lượng" lần đầu được biên soạn cho chuyên ngành Quản trị doanh nghiệp – Khoa Kinh tế – Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Phương Đông, nên không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả cuốn sách rất mong nhận được ý kiến đóng góp để cuốn giáo trình được hoàn thiện hơn.

Hà Nội, tháng 1 năm 2011

TS. NGÔ PHÚC HẠNH

Chương 1
CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM VÀ DỊCH VỤ

1.1. CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM VÀ VAI TRÒ CỦA CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

1.1.1. Khái niệm sản phẩm, chất lượng sản phẩm

** Khái niệm sản phẩm*

Trong nền kinh tế hàng hoá, sản phẩm sản xuất ra để trao đổi trên thị trường. Mỗi sản phẩm khi được sản xuất ra đều nhằm mục đích đáp ứng những nhu cầu nhất định của người tiêu dùng. Càng ngày, khi xã hội càng phát triển thì nhu cầu của con người về các loại sản phẩm với số lượng đa dạng, chất lượng cao càng nhiều. Ngày nay, khi sản phẩm do các doanh nghiệp sản xuất ra không chỉ đáp ứng những nhu cầu về giá trị vật chất mà cả về những yếu tố về tinh thần, văn hoá của người tiêu dùng.

Theo ISO 9000:2000, trong phần thuật ngữ thì sản phẩm được định nghĩa là "*kết quả của các hoạt động hay quá trình*". Như vậy, sản phẩm được tạo ra từ tất cả mọi hoạt động bao gồm cả những hoạt động sản xuất ra của cải vật chất cụ thể và các dịch vụ. Tất cả các tổ chức hoạt động trong mọi lĩnh vực của nền kinh tế quốc dân đều có thể tạo ra và cung cấp sản phẩm của mình cho xã hội. Mặt khác, bất kỳ một yếu tố vật chất nào hoặc một hoạt động do tổ chức nào cung cấp nhằm đáp ứng những yêu cầu bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp đều có thể được gọi là sản phẩm.

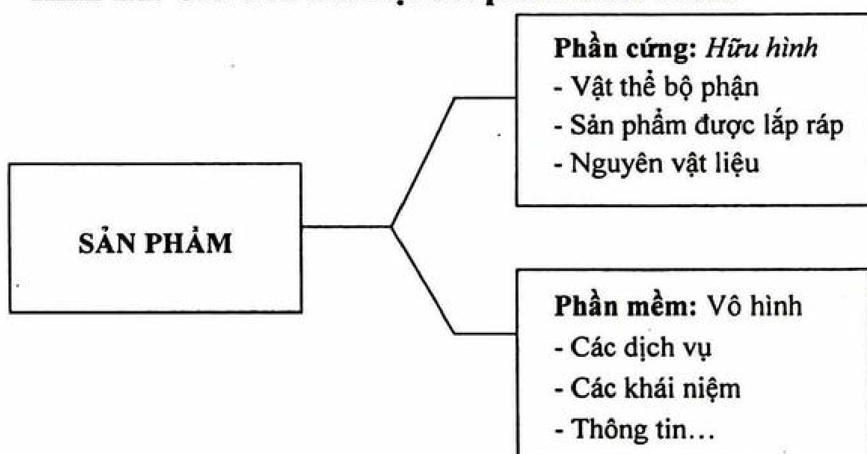
Sản phẩm được hình thành từ các thuộc tính vật chất hữu hình và vô hình tương ứng với hai bộ phận cấu thành là phần cứng và phần mềm của sản phẩm.

Phần cứng của sản phẩm là các thuộc tính vật chất hữu hình thể hiện dưới một hình thức cụ thể rõ ràng bao gồm những vật thể bộ phận và những vật thể được lắp ráp, kể cả những nguyên vật liệu đã được chế biến. Các thuộc tính phần cứng phản ánh giá trị sử dụng khác nhau như chức năng, công dụng kỹ thuật, kinh tế của sản phẩm. Tính hữu ích của các thuộc tính

sản phẩm này phụ thuộc rất chặt chẽ vào mức độ đầu tư của lao động và trình độ kỹ thuật sử dụng trong quá trình sản xuất của các doanh nghiệp.

Phần mềm của sản phẩm bao gồm các loại dịch vụ cung cấp cho khách hàng và các yếu tố như thông tin, khái niệm, các dịch vụ đi kèm... đáp ứng những nhu cầu tinh thần, tâm lý xã hội của khách hàng. Những yếu tố phần mềm của sản phẩm ngày càng thu hút sự chú ý của khách hàng nhiều hơn. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, chính những yếu tố phần mềm lại tạo ra nhiều lợi thế cạnh tranh khó sao chép hơn là những yếu tố phần cứng của sản phẩm. Cấu trúc của một sản phẩm hoàn chỉnh có thể được biểu diễn qua sơ đồ sau:

Hình 1.1: Cấu trúc của một sản phẩm hoàn chỉnh



** Phân loại sản phẩm*

Trong cuộc sống sinh hoạt và hoạt động sản xuất hàng ngày, con người sử dụng rất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Nhu cầu của con người rất phức tạp và phát triển theo hướng ngày càng đa dạng và phong phú hơn. Để thoả mãn những nhu cầu đa dạng đó của con người, các doanh nghiệp sản xuất ra hàng trăm nghìn loại sản phẩm với công dụng và tên gọi khác nhau. Để tạo điều kiện dễ dàng thuận lợi trong công tác quản lý và tổ chức sản xuất – kinh doanh trên thị trường, người ta phân loại sản phẩm thành những nhóm khác nhau. Đối với doanh nghiệp, mỗi cách phân loại nhằm những mục đích riêng, tạo cơ sở cho việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn kinh tế – kỹ thuật cho công tác quản lý, bảo quản, vận chuyển và các dịch vụ kèm theo thích hợp.

Trong phạm vi nền kinh tế quốc dân, việc phân loại sản phẩm giúp các cơ quan quản lý Nhà nước dễ dàng quản lý và có cơ sở để định hướng chính sách phát triển cơ cấu sản phẩm hợp lý trong từng thời kỳ. Có nhiều căn cứ khác nhau để phân loại sản phẩm như phân loại theo chức năng, công dụng của sản phẩm, theo đặc điểm công nghệ sản xuất, theo nguyên liệu sử dụng, theo thành phần hoá học. Dưới góc độ của quản lý chất lượng, người ta chỉ xem xét cách phân loại căn cứ vào công dụng chức năng của sản phẩm. Và đây cũng là cách phân loại phổ biến nhất. Trong số những sản phẩm có cùng công dụng, người ta lại có thể chia thành các nhóm sản phẩm dựa theo mục đích, lĩnh vực, đối tượng, điều kiện và thời gian sử dụng.

Theo mục đích sử dụng, sản phẩm được chia thành ba loại:

- Sản phẩm dùng để đáp ứng nhu cầu của sản xuất sản phẩm,
- Sản phẩm dùng để tiêu dùng,
- Sản phẩm để bán.

Mỗi doanh nghiệp phải có những giải pháp trọng tâm khác nhau để đảm bảo cho sản phẩm sản xuất ra phù hợp với mục đích và yêu cầu của người sử dụng. Trong nhóm sản phẩm tiêu dùng, căn cứ vào thời gian sử dụng lại chia thành các sản phẩm tiêu dùng thường xuyên và sản phẩm lâu bền. Cứ như vậy, sự phân loại sản phẩm thành những nhóm nhỏ với những đòi hỏi cụ thể riêng biệt và giá trị sử dụng, yêu cầu bảo quản, quản lý.

Những sản phẩm có cùng chức năng, công dụng đáp ứng một mục đích tiêu dùng nhất định lại do các doanh nghiệp khác nhau sản xuất và cung cấp. Để phục vụ công tác quản lý, phân biệt các loại sản phẩm có nguồn gốc sản xuất ra từ những đơn vị khác nhau, thông thường các cơ quan quản lý Nhà nước về chất lượng yêu cầu mỗi doanh nghiệp phải sử dụng nhãn hiệu sản phẩm riêng biệt. Nhãn hiệu được đăng ký và thống nhất hoá, tiêu chuẩn hoá về quy cách và chất lượng và được bảo hộ nhãn hiệu khi đã đăng ký với cơ quan quản lý Nhà nước về chất lượng dùng để phân biệt hàng hoá cùng loại của các cơ sở sản xuất khác nhau. Trên nhãn hiệu có ghi những thông tin cần thiết về chất lượng, số đăng ký, tiêu chuẩn chất lượng, các quy định về điều kiện và phạm vi sử dụng, thời hạn sử dụng, thời hạn bảo hành nhằm bảo vệ người sản xuất cũng như người tiêu dùng. Các doanh nghiệp dùng nhãn hiệu hàng hoá là để cung cấp những thông tin cần thiết về sản phẩm và khẳng định chất lượng sản phẩm của mình trước người tiêu dùng trên thị trường.

** Chất lượng sản phẩm*

Chất lượng sản phẩm là một khái niệm đã xuất hiện từ lâu và được sử dụng rất phổ biến trong mọi lĩnh vực hoạt động của con người. Tuy nhiên, hiểu như thế nào là chất lượng sản phẩm lại là vấn đề không đơn giản. Đây là một phạm trù rất rộng và phức tạp, phản ánh tổng hợp các nội dung kỹ thuật, kinh tế và xã hội. Đứng ở những góc độ khác nhau và tuỳ theo mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh có thể đưa ra những quan niệm về chất lượng xuất phát từ sản phẩm, từ người sản xuất hay từ đòi hỏi của thị trường.

Trong nền kinh tế thị trường, vấn đề chất lượng là một yếu tố quan trọng nhất trong việc nâng cao mức sống, kinh tế, xã hội và an ninh sinh thái. Chất lượng là một khái niệm phức tạp, nó đặc trưng cho tính hiệu quả của tất cả mọi mặt hoạt động: Thiết kế chiến lược, tổ chức sản xuất, marketing… Chất lượng sản phẩm là thành phần quan trọng nhất của toàn bộ hệ thống chất lượng.

Quan niệm siêu việt cho rằng chất lượng là sự tuyệt vời và hoàn hảo nhất của sản phẩm. Quan niệm này mang tính trừu tượng, chất lượng sản phẩm không thể xác định được một cách chính xác.

Quan niệm xuất phát từ sản phẩm lại cho rằng chất lượng sản phẩm được phản ánh bởi các thuộc tính đặc trưng của sản phẩm đó. Chẳng hạn, theo quan niệm của các nhà sản xuất thì chất lượng là sự hoàn hảo và phù hợp của một sản phẩm/dịch vụ với một tập hợp các yêu cầu hoặc tiêu chuẩn, quy cách đã được xác định trước, như: "*Chất lượng là tổng hợp những tính chất đặc trưng của sản phẩm thể hiện mức độ thoả mãn các yêu cầu định trước cho nó trong điều kiện kinh tế, xã hội nhất định*".

Ngày nay thường nói đến chất lượng tổng hợp bao gồm chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ.

Trong nền kinh tế thị trường, đã có hàng trăm định nghĩa về chất lượng sản phẩm được đưa ra bởi các tác giả khác nhau. Những khái niệm chất lượng này xuất phát và gắn bó chặt chẽ với các yếu tố cơ bản của thị trường như nhu cầu, cạnh tranh, giá cả. Có thể xếp chúng trong một nhóm chung gọi là "quan niệm chất lượng hướng theo thị trường". Đại diện cho nhóm này có một số các định nghĩa sau:

Trong lĩnh vực quản trị chất lượng, tổ chức kiểm tra chất lượng châu Âu – European Organization For Quality Control cho rằng: "*Chất lượng là chất phù hợp đối với yêu cầu của người tiêu dùng*".

Philip B Crosby trong quyển *Chất lượng là thứ cho không* đã diễn tả chất lượng như sau: "*Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu*".

Theo tiêu chuẩn Việt Nam TCVN 5814 – 1994 phù hợp với ISO/ DIS 8402:

"*Chất lượng là tập hợp các đặc tính của một thực thể tạo cho thực thể đó khả năng thoả mãn những nhu cầu đã nêu ra và nhu cầu tiềm ẩn*".

Đối với nhà sản xuất: "*Chất lượng có nghĩa là phải đáp ứng những chỉ tiêu kỹ thuật đề ra*".

Một định nghĩa khác về chất lượng đó là: "Chất lượng" là sản phẩm *không khiếm khuyết (freedom from deficiencies)*, nghĩa là không phải làm lại, sửa lại sản phẩm khiến không phát sinh những sự cố ngoài ý muốn, khiến khách hàng không hài lòng. Bất cứ việc gì làm lại, sửa lại, giải quyết sự cố nào đối với sản phẩm thì công ty cũng phải mất chi phí, do đó theo nghĩa này thì chất lượng là cắt giảm chi phí (nói chính xác là cắt giảm lãng phí), vì thế chất lượng cao hơn đồng nghĩa với "chi phí ít hơn – *cost less*)".

Bảng dưới đây tổng kết chi tiết về hai ý trái ngược nhau của khái niệm "chất lượng":

Bảng 1.1. Các khái niệm về "Chất lượng"

Đặc tính của sản phẩm đáp ứng mong muốn của khách hàng	**Không khiếm khuyết**
Chất lượng cao hơn cho phép công ty: - Tăng sự hài lòng của khách hàng. - Làm ra các sản phẩm dễ bán. - Tăng sức cạnh tranh. - Tăng thị phần. - Tăng doanh thu. - Tăng giá cổ phiếu	*Chất lượng cao hơn cho phép công ty*: - Giảm tỷ lệ sai lỗi. - Giảm các việc phải làm lại, giảm lãng phí. - Giảm các sự cố ngoài ý muốn, giảm chi phí bảo hiểm. - Giảm sự không hài lòng của khách hàng. - Giảm các cuộc thanh tra, kiểm thử. - Rút ngắn thời gian đưa SP mới ra thị trường. - Tăng lợi nhuận, tăng công suất. - Tăng hiệu quả giao hàng.
Chủ yếu tác động tới việc bán hàng.	Chủ yếu tác động tới chi phí.
Thông thường chất lượng cao hơn nghĩa là chi phí lớn hơn.	Thông thường chất lượng cao hơn nghĩa là chi phí ít hơn.
Nội dung của chất lượng. *[Planning for Quality, 2nd. (1990). Juran Institute, Inc, Winton, CT, pp.1-10.]*	

Nhìn chung, mọi định nghĩa tuy có khác nhau về câu chữ nhưng tựu trung đều nêu lên bản chất cuối cùng mà cả người sản xuất và người tiêu dùng đều quan tâm hướng tới đó là *"đặc tính sử dụng cao và giá cả phù hợp"*. Thể hiện điều này, quan điểm đầy đủ hiện nay về chất lượng được tổ chức tiêu chuẩn thế giới ISO *(International Organization for Standardization)* định nghĩa: "*Chất lượng là mức độ thoả mãn của một tập hợp các thuộc tính đối với các yêu cầu*". Yêu cầu là những nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc. Nói cách khác, chúng ta có thể hiểu chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu. Sự phù hợp này phải được thể hiện trên cả ba phương diện đó là 3P: (1) *Performance hay Perfectibility:* hiệu năng, khả năng hoàn thiện; (2) *Price:* Giá thoả mãn nhu cầu; (3) *Punctuallity:* Đúng thời điểm.

Ngoài ra để thoả mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng, một nhà cung cấp hàng hoá hoặc cung cấp dịch vụ phải thực hiện hai bước sau:

- Xác định xem những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng là gì và thống nhất các tiêu chí kỹ thuật mà sản phẩm hay dịch vụ cần có để đáp ứng hoặc đáp ứng nhiều hơn kỳ vọng đó.

- Bảo đảm sản phẩm hay dịch vụ phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật đã thống nhất.

Có thể hiểu bước đầu tiên là chất lượng thiết kế và bước thứ hai là chất lượng quá trình.

Chất lượng thiết kế là mức độ mà các tiêu chí kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ thoả mãn các mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.

Chất lượng quá trình là mức độ phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật mà sản phẩm hoặc dịch vụ đạt được khi được chuyển giao cho khách hàng.

1.1.2. Các thuộc tính của chất lượng sản phẩm

Mỗi sản phẩm đều được cấu thành bởi rất nhiều các thuộc tính có giá trị sử dụng khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu của con người. Mỗi thuộc tính chất lượng của sản phẩm thể hiện thông qua một tập hợp các thông số kinh tế – kỹ thuật phản ánh khả năng đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Các thuộc tính này có quan hệ chặt chẽ với nhau tạo ra một mức chất lượng nhất định của sản phẩm.

Những thuộc tính chung nhất phản ánh chất lượng sản phẩm bao gồm:

- *Các thuộc tính kỹ thuật:* phản ánh tính công dụng, chức năng của sản phẩm. Được quy định bởi các chỉ tiêu kết cấu vật chất, thành phần cấu tạo và đặc tính về cơ, lý, hoá của sản phẩm.

- *Các yếu tố thẩm mỹ:* đặc trưng cho sự truyền cảm, hợp lý về hình thức, dáng vẻ, kết cấu, kích thước, tính cân đối, màu sắc, trang trí, tính thời trang.

- *Tuổi thọ của sản phẩm:* Đây là yếu tố đặc trưng cho tính chất của sản phẩm giữ được khả năng làm việc bình thường theo đúng tiêu chuẩn thiết kế trong một thời gian nhất định. Đây là yếu tố quan trọng trong quyết định lựa chọn mua hàng của người tiêu dùng.

- *Độ tin cậy của sản phẩm:* Là một trong những yếu tố quan trọng nhất phản ánh chất lượng của một sản phẩm và đảm bảo cho tổ chức có khả năng duy trì và phát triển thị trường của mình.

- *Độ an toàn của sản phẩm:* Những chỉ tiêu an toàn trong sử dụng, vận hành sản phẩm, an toàn đối với sức khoẻ người tiêu dùng và môi trường là yếu tố tất yếu, bắt buộc phải có đối với mỗi sản phẩm.

- *Mức độ gây ô nhiễm của sản phẩm:* Là yêu cầu bắt buộc các nhà sản xuất phải tuân thủ khi đưa sản phẩm của mình ra thị trường.

- *Tính tiện dụng:* phản ánh những đòi hỏi về tính sẵn có, tính dễ vận chuyển, bảo quản, dễ sử dụng và khả năng thay thế của sản phẩm khi bị hỏng.

- *Tính kinh tế của sản phẩm:* Thể hiện khi sử dụng sản phẩm như có tiêu hao nguyên liệu, năng lượng.

Ngoài những thuộc tính hữu hình trên còn có những thuộc tính vô hình khác như những dịch vụ đi kèm sản phẩm, đặc biệt là dịch vụ sau khi bán hàng, tên, nhãn hiệu, danh tiếng, uy tín của sản phẩm... cũng tác động đến tâm lý của người mua hàng.

Dưới góc độ kinh doanh có thể phân loại thành hai nhóm thuộc tính sau:

* Thuộc tính công dụng – Phần cứng (giá trị vật chất) – nói lên công dụng đích thực của sản phẩm. Các thuộc tính nhóm này phụ thuộc vào bản chất, cấu tạo của sản phẩm, các yếu tố tự nhiên, kỹ thuật và công nghệ. Phần này chiếm khoảng 10-40% giá trị sản phẩm.

* Thuộc tính được cảm thụ bởi người tiêu dùng – phần mềm (giá trị tinh thần) – xuất hiện khi có sự tiếp xúc, tiêu dùng, sản phẩm và phụ thuộc vào quan hệ cung cầu, uy tín của sản phẩm, xu hướng, thói quen tiêu dùng, đặc biệt là các dịch vụ trước và sau khi bán. Phần này chiếm khoảng 60-80% giá trị sản phẩm, thậm chí có thể lên đến 90% giá trị sản phẩm.

1.1.3. Giá trị và tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng

Trong môi trường phát triển kinh tế hội nhập hiện nay, cạnh tranh trở thành một yếu tố mang tính quốc tế đóng vai trò quyết định đến sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Theo M.E.Porter (Mỹ) thì khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp được thể hiện thông qua hai chiến lược cơ bản là sự phân biệt hoá sản phẩm và chi phí thấp. Chất lượng sản phẩm trở thành một trong những chiến lược quan trọng nhất làm tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Xu thế toàn cầu hoá mở ra cho thị trường thêm rộng hơn nhưng cũng làm tăng thêm lượng cung trên thị trường. Người tiêu dùng có quyền lựa chọn nhà sản xuất, cung ứng một cách rộng rãi hơn. Yêu cầu về chất lượng của thị trường nước ngoài rất khắt khe. Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nước ngoài rất lớn, chất lượng sản phẩm cao, chi phí sản xuất hợp lý. Tất cả điều đó đặt ra cho thị trường Việt Nam một cơ hội và thách thức rất lớn.

Chất lượng sản phẩm tạo ra sức hấp dẫn, thu hút người mua và tạo lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Do mỗi sản phẩm đều có những thuộc tính khác nhau. Các thuộc tính này được coi là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên lợi thế cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Khách hàng hướng đến một thuộc tính nào đó mà họ cho là phù hợp nhất với mình và có sự so sánh với các sản phẩm cùng loại. Bởi vậy sản phẩm có thuộc tính chất lượng cao là một trong những căn cứ quan trọng cho quyết định lựa chọn mua hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chất lượng sản phẩm *làm tăng uy tín, danh tiếng và hình ảnh của doanh nghiệp*, điều này có tác động rất lớn tới quyết định lựa chọn các sản phẩm của khách hàng.

Chất lượng sản phẩm cao là cơ sở cho hoạt động duy trì và mở rộng thị trường tạo ra sự phát triển lâu dài, bền vững cho các doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng sản phẩm có ý nghĩa tương đương với tăng năng suất lao động xã hội, giảm phế thải trong sản xuất, nhờ đó giảm nguồn gây ô nhiễm môi trường.

Nâng cao chất lượng sản phẩm còn giúp người tiêu dùng tiết kiệm được chi phí, sức lực, còn là giải pháp quan trọng để tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm, tăng doanh thu và lợi nhuận, trên cơ sở đó đảm bảo thống nhất các lợi ích của khách hàng, doanh nghiệp và xã hội.

Trong điều kiện ngày nay, nâng cao chất lượng sản phẩm là cơ sở quan trọng cho việc thúc *đẩy mạnh quá trình hội nhập, giao lưu kinh tế* và mở rộng trao đổi thương mại của các doanh nghiệp.

Hiện nay, hội nhập và toàn cầu hoá ngày càng làm cho các doanh nghiệp ý thức sâu sắc hơn về vấn đề nâng cao chất lượng. Một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu đối với nhiều doanh nghiệp đó là vấn đề xây dựng hệ thống chất lượng để tạo ra khả năng cạnh tranh cao hơn trên thương trường quốc tế. Hệ thống chất lượng đóng vai trò rất quan trọng trong việc thương lượng, đàm phán, ký kết hợp đồng với các đối tác nước ngoài. Thông thường các doanh nghiệp nước ngoài luôn xem việc có giấy chứng nhận về chất lượng sản phẩm của các tổ chức quốc tế là điều kiện bắt buộc trong các cuộc thương lượng, đàm phán kiểu này.

Khi xây dựng hệ thống chất lượng chúng ta cần xuất phát từ những đặc điểm đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Việc xây dựng hệ thống chất lượng cần phải được tính toán trên cả phương diện chi phí thấp nhất có thể được để thiết kế và chế tạo ra sản phẩm. Người tiêu dùng luôn luôn mong muốn và tin tưởng rằng sản phẩm họ mua được luôn là tin cậy, chắc chắn đúng như những gì nhà sản xuất đã hứa hẹn.

Trên phương diện lý thuyết và thực tế quản lý chất lượng chúng ta cần xem xét cả hai vấn đề: chất lượng sản phẩm và quản lý chất lượng. Bảo đảm chất lượng đòi hỏi chúng ta phải chi phí không ít tiền bạc và công sức. Chi phí về công sức lao động trực tiếp của người lao động trong việc nâng cao chất lượng không hề nhỏ, nhưng chi phí cho lao động trí tuệ của đội ngũ các nhà quản lý, các nhà khoa học, các kỹ sư, các nhà tư vấn… sẽ ngày càng tăng và có một vai trò quan trọng. Nhiệm vụ phối hợp hài hoà mọi sự cố

gắng của mọi người, mọi cấp, mọi ngành nghề, ở bên trong và bên ngoài một tổ chức là hết sức cần thiết để nâng cao chất lượng.

Đối với nhiều doanh nghiệp, giá trị của chất lượng sản phẩm nằm ở chỗ chỉ những sản phẩm có chất lượng thì mới nhận được giấy thông hành để xuất khẩu vào thị trường của các nước công nghiệp phát triển. Những cuộc thi chuyên ngành gián tiếp hay trực tiếp có liên quan đến chất lượng sản phẩm sẽ là một yếu tố tích cực trong việc thi đua nâng cao chất lượng trong các doanh nghiệp hiện nay, giúp họ nâng cao được khả năng cạnh tranh trên thương trường quốc tế.

Những cuộc thi mang nhiều bản sắc khác nhau để trao giải thưởng và danh hiệu danh dự cho các doanh nghiệp và các cá nhân làm ra hay sử dụng có hiệu quả các sản phẩm và dịch vụ cũng thường được tổ chức hàng năm ở nhiều nước trên thế giới.

Chất lượng sản phẩm là một trong những công cụ quan trọng nhất trong "cuộc chiến" giành thị trường tiêu thụ ở cả trong và ngoài nước. Chính chất lượng sản phẩm đã và sẽ tạo nên thương hiệu, uy tín và khả năng cạnh tranh của sản phẩm hàng hoá. Đối với khách hàng giữa rất nhiều hàng hoá tương tự nhau họ đã và sẽ lựa chọn những sản phẩm hàng hoá nào có nhiều thuộc tính thoả mãn được tốt nhất những nhu cầu về giá trị sử dụng của họ mà chi phí lại ở mức thấp nhất có thể. Sự logic về cạnh tranh để nâng cao chất lượng nhằm thoả mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng luôn là một động lực rất khắc nghiệt để các doanh nghiệp phải vươn lên phía trước.

Nước Nhật là một tấm gương điển hình về giá trị của việc nâng cao chất lượng. Sau Chiến tranh Thế giới thứ II người Nhật đã tích cực tìm kiếm những con đường nâng cao hiệu quả của sản xuất và chất lượng chi phí. Có rất nhiều nhóm các nhà quản lý của Nhật Bản đứng ra nghiên cứu kinh nghiệm của toàn bộ thế giới. Họ đã có những cuộc tiếp xúc và gặp gỡ với những người lãnh đạo của các công ty hàng đầu thế giới ở Mỹ và Tây Âu lúc bấy giờ. Kinh nghiệm học hỏi từ nước ngoài đã được áp dụng sáng tạo và có chọn lọc cho các doanh nghiệp của Nhật Bản. Sự chú ý học hỏi của người Nhật lúc đó đã dẫn họ tới các khái niệm kiểm soát chất lượng bằng phương pháp thống kê và quản lý chất lượng tổng hợp.

Nhật Bản là nơi đầu tiên làm nảy sinh một khái niệm mới về "văn hoá chất lượng". Văn hoá chất lượng là một khái niệm tổng hợp bao gồm: chất lượng dịch vụ, chất lượng các tài liệu công bố và báo cáo, chất lượng thực hiện các thao tác sản xuất...

1.2. DỊCH VỤ VÀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

1.2.1. Khái niệm dịch vụ

Có những quan niệm khác nhau về dịch vụ, nhưng tựu trung lại có mấy cách hiểu chủ yếu sau:

Theo quan điểm truyền thống: Những gì không phải nuôi trồng, không phải sản xuất đều là dịch vụ (gồm các hoạt động: khách sạn, giải trí, bảo hiểm, chăm sóc sức khoẻ, giáo dục, tài chính, ngân hàng, giao thông...).

Theo cách hiểu phổ biến: Dịch vụ là một sản phẩm mà hoạt động của nó là vô hình. Nó giải quyết các mối quan hệ với khách hàng hoặc với tài sản do khách hàng sở hữu mà không có sự chuyển giao quyền sở hữu.

Theo cách hiểu khác: Dịch vụ là một hoạt động xã hội mà hoạt động này đã xảy ra trong mối quan hệ trực tiếp giữa khách hàng và đại diện của công ty cung ứng dịch vụ.

Theo ISO 8402: Dịch vụ là kết quả tạo ra do các hoạt động tiếp xúc giữa người cung ứng và khách hàng và các hoạt động nội bộ của người cung ứng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Dịch vụ bao gồm ba bộ phận hợp thành:

- Dịch vụ căn bản là hoạt động thực hiện mục đích chính, chức năng, nhiệm vụ chính của dịch vụ.

- Dịch vụ hỗ trợ là hoạt động tạo điều kiện thực hiện tốt dịch vụ căn bản và làm tăng giá trị của dịch vụ căn bản như du lịch biển, dịch vụ căn bản là tắm biển nhưng dịch vụ hỗ trợ là ăn, ở khách sạn, các hoạt động tham quan du lịch, vui chơi, giải trí và hoạt động văn hoá.

- Dịch vụ toàn bộ bao gồm dịch vụ căn bản và dịch vụ hỗ trợ.

Với một hoạt động nhất định, nhiều khi khó tách bạch giữa sản phẩm, dịch vụ và sản xuất. Ví dụ: hoạt động của cửa hàng ăn vừa có tính

chất sản xuất, vừa có tính chất dịch vụ (dịch vụ bao gói, bảo hành gắn với sản phẩm cụ thể).

Để có dịch vụ cần có sự phối hợp chặt chẽ của các yếu tố vật chất và con người bao gồm cả sự phối hợp khách hàng. Cụ thể muốn cung cấp một dịch vụ cần có các yếu tố sau:

- Khách hàng đang nhận dạng dịch vụ và các khách hàng khác. Đây là yếu tố căn bản và tuyệt đối cần thiết để có dịch vụ. Không có khách hàng dịch vụ tồn tại.

- Cơ sở vật chất bao gồm phương tiện, thiết bị, môi trường như địa điểm, khung cảnh...

- Nhân viên phục vụ, hoạt động dịch vụ. Dịch vụ là mục tiêu của hệ thống dịch vụ và cũng chính là kết quả của hệ thống.

- Sản phẩm đi kèm.

Như vậy, đặc điểm nổi bật của dịch vụ đó là "phi hữu hình" và đây chính là điều khác nhau cơ bản so với một sản phẩm cứng thường hữu hình và lượng của chúng là một đặc tính đếm được.

Tóm lại có thể hiểu dịch vụ là một hoạt động mà sản phẩm của nó là phi hữu hình, là kết quả của cả quá trình được tạo ra bởi hoạt động tiếp xúc giữa khách hàng và nhà cung ứng dịch vụ.

1.2.2. Phân loại dịch vụ

Có nhiều loại dịch vụ, có thể phân loại dịch vụ theo các tiêu thức cụ thể chủ yếu sau:

**** Ttheo chủ thể thực hiện dịch vụ***

Phân loại theo chủ thể thực hiện dịch vụ bao gồm:

+ Chủ thể Nhà nước: Thực hiện các dịch vụ công cộng như bệnh viện, trường học, toà án, cảnh sát, cứu hoả, bưu điện, hành chính, pháp lý...

+ Chủ thể là các tổ chức xã hội như hoạt động của các tổ chức từ thiện.

+ Chủ thể là các đơn vị kinh doanh: Thực hiện các dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, hàng không, công ty tư vấn pháp luật...

**** Theo mục đích***

Có dịch vụ phi lợi nhuận và dịch vụ vì lợi nhuận.

**** Theo nội dung***

Dịch vụ nhà hàng khách sạn, dịch vụ giao thông liên lạc, dịch vụ sức khoẻ, phục vụ công cộng, thương mại, tài chính ngân hàng, tư vấn, giáo dục, khoa học…

**** Theo mức độ tiêu chuẩn hoá dịch vụ có khả năng tiêu chuẩn hoá cao***

Khối lượng cung cấp dịch vụ lớn, chỉ tập trung vào một số khía cạnh phục vụ nhất định, công việc lặp lại, có khả năng cơ giới hoá hoặc tự động hoá, yêu cầu đội ngũ nhân viên có tay nghề không cao, hạn chế tính tự do linh hoạt, sáng tạo của nhân viên.

**** Dịch vụ theo yêu cầu***

Khối lượng cung cấp dịch vụ nhỏ, quá trình dịch vụ khó định nghĩa trước, yêu cầu nhân viên có tay nghề chuyên môn cao, có tính sáng tạo và tự chủ trong công việc.

Theo danh mục phân loại ngành dịch vụ của Ban thư ký WTO, có tất cả 11 ngành và 155 phân ngành dịch vụ, bao gồm 11 ngành dịch vụ được phân loại theo GATS: (1) dịch vụ kinh doanh; (2) dịch vụ thông tin; (3) dịch vụ xây dựng; (4) dịch vụ phân phối; (5) dịch vụ giáo dục; (6) dịch vụ môi trường; (7) dịch vụ tài chính; (8) dịch vụ y tế; (9) dịch vụ du lịch; (10) dịch vụ văn hoá, giải trí; (11) dịch vụ vận tải.

Mỗi ngành trong số 11 ngành dịch vụ chia nhỏ thành các hoạt động dịch vụ cấu thành được gọi là các phân ngành dịch vụ. Phụ thuộc vào tính chất và đặc điểm của mình, mỗi ngành dịch vụ có thể có ít hay nhiều phân ngành dịch vụ.

Hiện nay, các loại hình dịch vụ phát triển ngày càng mạnh mẽ, hơn thế nữa các loại hình dịch vụ này còn đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế của mỗi nước. Người ta gọi đây là "ngành kinh tế mềm" (*Softomics*). Giá trị kinh tế mềm rất khác nhau trong cấu thành GDP thể hiện:



Các khu vực	Tỷ trọng Softomics trong GDP
Các nước công nghiệp phát triển	80-90%
Các nước đang phát triển	60-80%
Các nước khác	20-50%

Việt Nam hiện nay đang thuộc nhóm thứ 3.

Cơ cấu kinh tế thay đổi kéo theo sự thay đổi về các lĩnh vực như đầu tư, phân công lao động xã hội… Hiện nay các nước như Singapore, Hong Kong, Thái Lan, Ai Cập… đã đầu tư 50% vào dịch vụ. Theo Liên hợp quốc lượng gia tăng đầu tư ra nước ngoài ở thế giới hàng năm trung bình khoảng 60 tỷ USD thì trong đó 50% đầu tư vào công nghệ dịch vụ.

1.2.3. Các yếu tố phản ánh chất lượng dịch vụ

Thuật ngữ "chất lượng dịch vụ" đã xuất hiện trong thực tế đời sống xã hội từ rất lâu và đã được vận dụng tại nhiều nước trên thế giới. Theo TCVN và ISO – 9000, chất lượng dịch vụ là mức phù hợp của sản phẩm dịch vụ thoả mãn các yêu cầu đề ra hoặc định trước của người mua.

Chất lượng dịch vụ là sự tạo nên trừu tượng, khó nắm bắt bởi các đặc tính riêng của dịch vụ, sự tiếp cận chất lượng được tạo ra trong quá trình cung cấp dịch vụ, thường xảy ra trong sự gặp gỡ giữa khách hàng và nhân viên giao tiếp.

Chất lượng dịch vụ mang tính cá thể rất cao vì mỗi khách hàng đòi hỏi chất lượng khác nhau.

Chất lượng dịch vụ là sự thoả mãn khách hàng được xác định bởi việc so sánh giữa chất lượng cảm nhận và chất lượng trông đợi (giữa P và E).

Theo Donald Davidoff:

Sự thoả mãn = Sự cảm nhận - Sự trông đợi

S = P - E

(Satisfaction = Perception - Expectation)

Mối quan hệ giữa ba yếu tố S, P, E có tính chất quyết định trong tất cả các công việc của dịch vụ.

Các biến số P, E đều phụ thuộc vào tâm lý khách hàng, chúng không khách quan và nhiều khi không có mối quan hệ với thực tế.

Có ba mức cảm nhận cơ bản về chất lượng dịch vụ:

- *Chất lượng dịch vụ tốt:* Dịch vụ cảm nhận vượt quá trông đợi của khách hàng.

- *Chất lượng dịch vụ thoả mãn:* Dịch vụ cảm nhận phù hợp với mức trông đợi của khách hàng.

- *Chất lượng dịch vụ tồi:* Dịch vụ cảm nhận dưới mức trông đợi của khách hàng.

Hiểu được những trông đợi của khách hàng có tính chất quyết định để cung ứng mức dịch vụ làm cho khách hàng thấy được rằng họ đã nhận được chất lượng xứng đáng với đồng tiền của họ.

Việc hình thành chất lượng mong đợi của khách hàng chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố:

+ Kinh nghiệm từng có với công ty;

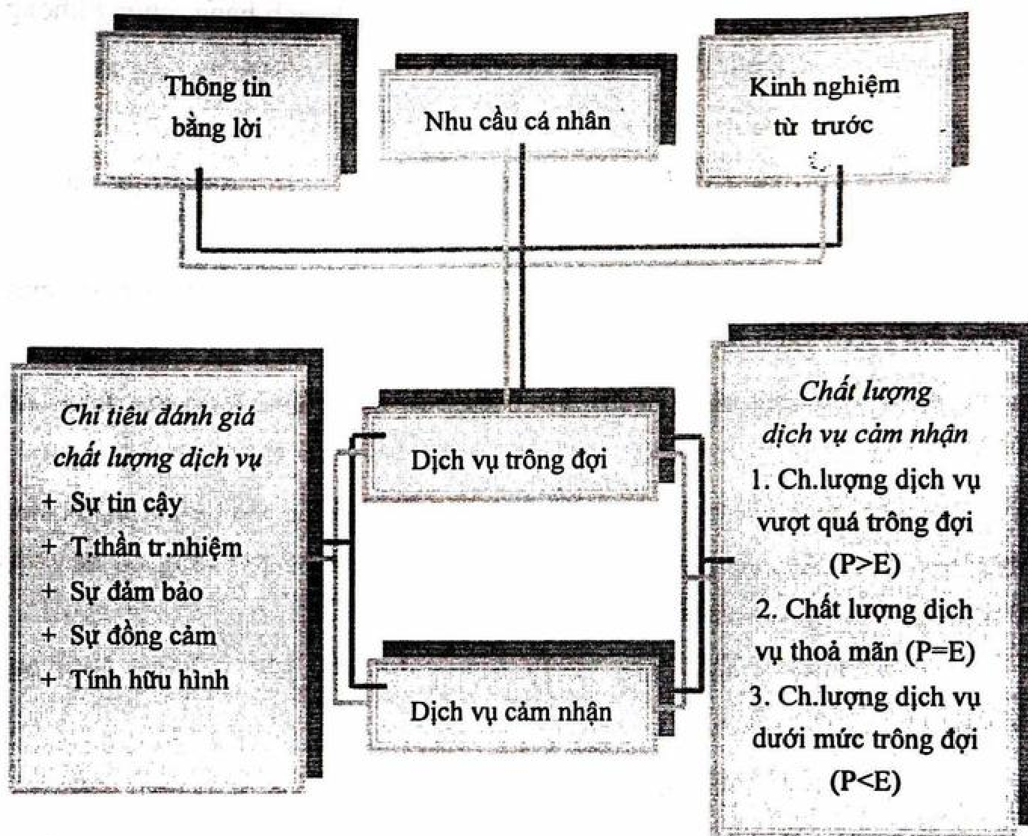
+ Khách hàng cần dịch vụ đến mức nào;

+ Lời đồn đại: Các thông tin từ các khách hàng khác;

+ Những thông tin do chính công ty đưa ra thị trường thông qua nội dung quảng cáo hoặc thông qua lời nói của các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng.

Việc thông tin của công ty với khách hàng có một ảnh hưởng mạnh mẽ đối với việc hình thành chất lượng mong đợi. Vì thế cần hết sức tránh sự phóng đại tô màu trong quảng cáo hoặc sự hứa hẹn tuỳ tiện của nhân viên với khách hàng.

Hình 1.2: Mô hình về chất lượng dịch vụ



Mô hình này do 3 tác giả A. Parasuraman, V.A. Zeithaml and L.L. Berry đăng trên *Juornal of Marketing*, 1985.

Kỳ vọng (sự mong đợi) của khách hàng được tạo nên từ 4 nguồn:

- Thông tin truyền miệng,
- Nhu cầu cá nhân,
- Kinh nghiệm đã trải qua,
- Quảng cáo, khuếch trương.

Trong 4 nguồn trên chỉ có nguồn thứ 4 là nằm trong tầm kiểm soát của công ty.

Chất lượng dịch vụ chịu tác động của các yếu tố:

Khách hàng.

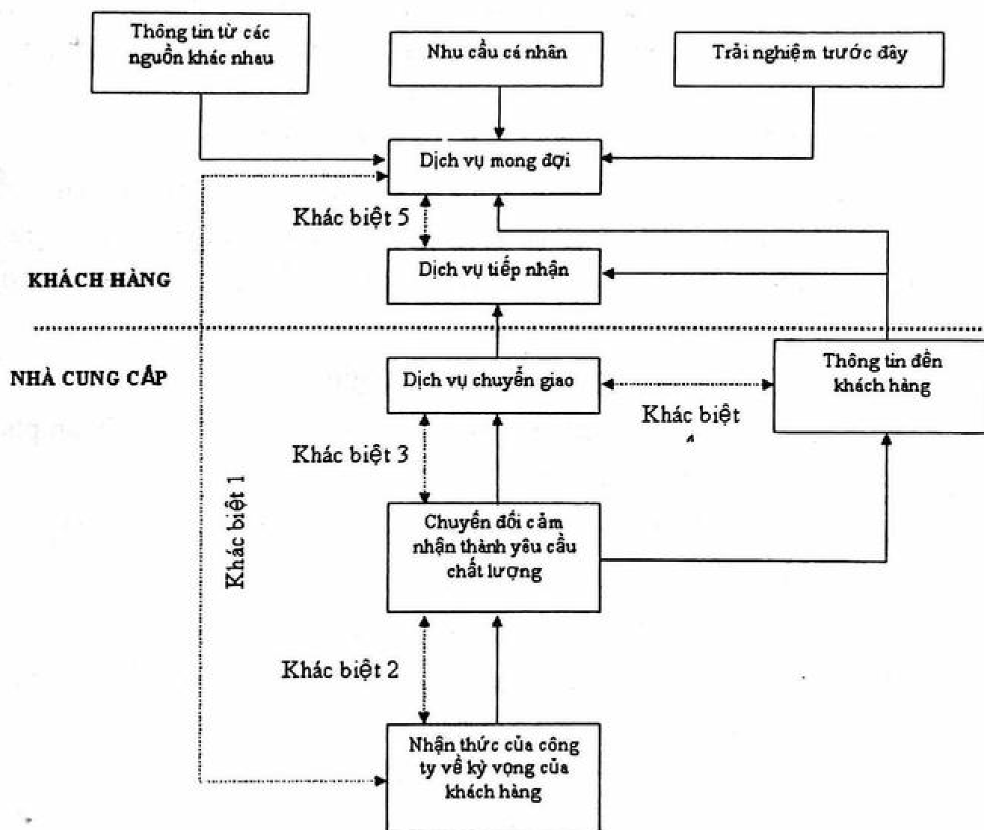
Trình độ, năng lực, kỹ năng, thái độ làm việc của cán bộ và công nhân phục vụ.

Cơ sở vật chất.

Chất lượng của quá trình thực hiện và chuyển giao dịch vụ.

Môi trường hoạt động dịch vụ.

Mô hình trên được cụ thể như sau:



Trong đó:

Khác biệt 1. Khác biệt giữa mong đợi của khách hàng và nhận thức của nhà quản lý về mong đợi của khách hàng.

Khác biệt 2. Nhà quản lý truyền đạt sai hoặc không truyền đạt được kỳ vọng của khách hàng thành quy trình, quy cách chất lượng.

Khác biệt 3. Nhân viên làm việc không đúng quy trình đã định.

Khác biệt 4. Quảng cáo và giới thiệu sai.

Khác biệt 5. Tổng của 4 khác biệt trên là sai lệch giữa dịch vụ nhận được và kỳ vọng của khách hàng.

**** Những đặc trưng cơ bản của chất lượng dịch vụ***

Dịch vụ có một số đặc điểm chủ yếu sau:

Vô hình (hay phi vật chất): Người ta không thể nhìn thấy, không nếm được, không nghe được, không cầm được dịch vụ khi tiêu dùng chúng.

Không thể chia cắt được: Quá trình sản xuất và tiêu thụ dịch vụ diễn ra không đồng thời, sản xuất dịch vụ không thể sản xuất sẵn để vào kho, sau đó mới tiêu thụ. Dịch vụ không thể tách rời khỏi ngồn gốc của nó, trong khi hàng hoá vật chất tồn tại không phụ thuộc vào sự có mặt của nguồn gốc.

Không ổn định: Chất lượng dịch vụ dao động trong một khoảng rất rộng, tuỳ thuộc vào hoàn cảnh tạo ra dịch vụ như người cung ứng, thời gian, địa điểm cung ứng... Ví dụ: Khi bác sĩ chẩn đoán bệnh đúng hay sai còn tuỳ thuộc vào trình độ và thái độ của bác sĩ.

Không lưu giữ được: Dịch vụ không lưu giữ được.

Đó là các lý do mà các công ty hàng không đưa vào điều khoản phạt trong trường hợp huỷ bỏ chuyến bay

Với những đặc điểm trên, chất lượng dịch vụ có những đặc trưng:

- *Chất lượng dịch vụ là chất lượng của con người,* nó được biểu hiện thông qua các yếu tố: trình độ học vấn, khả năng nhận thức, trình độ chuyên môn.

- *Chất lượng dịch vụ mang tính nhận thức là chủ yếu,* khách hàng luôn đặt ra những yêu cầu về dịch vụ thông qua những thông tin có trước khi tiêu dùng và đánh giá nó trước khi sử dụng.

- *Chất lượng dịch vụ thay đổi theo người bán, người mua* vào thời điểm thực hiện dịch vụ. Điều này có nghĩa là rất khó xác định mức chất lượng đồng đều cho mỗi dịch vụ. Cùng một dịch vụ nhưng khách hàng lại có cách đánh giá chất lượng khác nhau

1.3. CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM, DỊCH VỤ

Chất lượng sản phẩm được tạo ra trong toàn bộ chu kỳ sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, bắt đầu từ khâu thiết kế sản phẩm tới các khâu

tổ chức mua sắm nguyên vật liệu, triển khai quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng. Do tính chất phức tạp và tổng hợp của khái niệm chất lượng nên việc tạo ra và hoàn thiện chất lượng sản phẩm chịu tác động của rất nhiều các nhân tố thuộc môi trường kinh doanh bên ngoài và những nhân tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp. Các nhân tố này có mối quan hệ chặt chẽ ràng buộc với nhau, tạo ra tác động tổng hợp đến chất lượng sản phẩm do các doanh nghiệp sản xuất ra.

1.3.1. Những nhân tố thuộc môi trường bên ngoài (vĩ mô)

*** *Tình hình phát triển kinh tế trên thế giới:*** Xu hướng toàn cầu hoá với sự tham gia hội nhập kinh tế của các quốc gia trên thế giới: đẩy mạnh tự do thương mại quốc tế; sự phát triển của khoa học công nghệ, thông tin đã làm thay đổi nhiều cách tư duy và đòi hỏi các doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng cao; cạnh tranh ngày càng gay gắt cùng với sự bão hoà của thị trường.

*** *Tình hình thị trường:*** Đây là nhân tố quan trọng nhất, là xuất phát điểm, tạo lực hút định hướng cho sự phát triển chất lượng sản phẩm. Sản phẩm chỉ có thể tồn tại khi nó đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng. Xu hướng phát triển và hoàn thiện chất lượng sản phẩm phụ thuộc chủ yếu vào đặc điểm và xu hướng vận động của nhu cầu trên thị trường. Thị trường sẽ tự điều tiết theo các quy luật khách quan như quy luật giá trị, cung cầu, cạnh tranh.

*** *Trình độ tiến bộ khoa học – công nghệ:*** Trình độ chất lượng của sản phẩm không thể vượt quá giới hạn khả năng của trình độ tiến bộ khoa học – công nghệ của một giai đoạn lịch sử nhất định. Chất lượng sản phẩm trước hết thể hiện ở những đặc trưng về trình độ kỹ thuật tạo ra sản phẩm đó. Mặt khác, tiến bộ khoa học công nghệ tạo phương tiện điều tra, nghiên cứu khoa học chính xác hơn, xác định đúng đắn nhu cầu và biến đổi nhu cầu thành đặc điểm sản phẩm chính xác hơn nhờ trang bị những phương tiện hiện đại.

*** *Cơ chế, chính sách quản lý kinh tế của các quốc gia:*** Môi trường pháp lý với những chính sách và cơ chế quản lý kinh tế có tác động trực tiếp

và to lớn đến việc tạo ra và nâng cao chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp. Một môi trường với những cơ chế phù hợp sẽ kích thích các doanh nghiệp đẩy mạnh đầu tư, cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Ngược lại, cơ chế không khuyến khích sẽ tạo ra sự trì trệ, giảm động lực nâng cao chất lượng.

**** Các yêu cầu về văn hoá, xã hội:*** Tập quán, thói quen tiêu dùng, khả năng thanh toán, các điều kiện về kinh tế khác sẽ ảnh hưởng lớn đến sự thành bại của doanh nghiệp.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

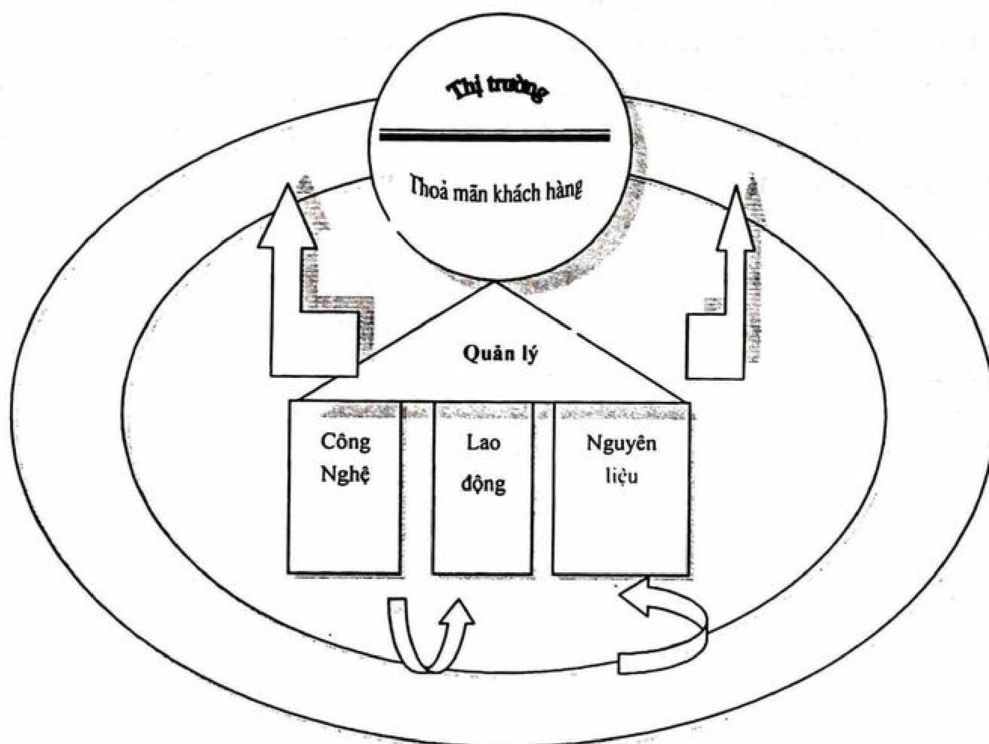
**** Lực lượng lao động trong doanh nghiệp:*** Lao động là yếu tố giữ vị trí then chốt, quan trọng đối với doanh nghiệp. Đây là một trong những yếu tố cơ bản để tạo ra những sản phẩm hàng hoá có chất lượng tốt cho xã hội. Cùng với công nghệ, con người giúp doanh nghiệp đạt chất lượng cao trên cơ sở giảm chi phí. Chất lượng không chỉ thoả mãn nhu cầu của khách hàng bên ngoài mà còn cả nhu cầu khách hàng bên trong doanh nghiệp. Hình thành và phát triển nguồn nhân lục đáp ứng được những yêu cầu về thực hiện mục tiêu chất lượng là một trong những nội dung cơ bản của quản lý chất luợng trong giai đoạn hiện nay.

**** Khả năng về máy móc thiết bị, công nghệ hiện có của doanh nghiệp***

Mỗi sản phẩm có chất lượng tốt phải được tạo ra bởi 3 yếu tố: - Phần cứng (máy móc thiết bị) - Phần mềm (kỹ năng, kỹ xảo...) - Phần con người.

Trình độ hiện đại máy móc thiết bị và quy trình công nghệ của doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm, đặc biệt những doanh nghiệp tự động hoá cao, có dây chuyền sản xuất hàng loạt. Trong nhiều trường hợp, trình độ và cơ cấu công nghệ quyết định đến chất lượng sản phẩm tạo ra. Sử dụng tiết kiệm có hiệu quả máy móc thiết bị hiện có, kết hợp giữa công nghệ hiện có với đổi mới để nâng cao chất lượng sản phẩm là một trong những hướng quan trọng nâng cao chất lượng hoạt động của doanh nghiệp.

Hình 1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng



**** Nguyên vật liệu và hệ thống cung ứng nguyên vật liệu của doanh nghiệp***

Một trong những yếu tố đầu vào tham gia cấu thành sản phẩm và hình thành các thuộc tính chất lượng chính là nguyên vật liệu. Vì vậy, đặc điểm và chất lượng nguyên vật liệu ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm. Mỗi loại nguyên vật liệu khác nhau sẽ hình thành những đặc tính chất lượng khác nhau. Tính đồng nhất và tiêu chuẩn hoá của nguyên liệu là cơ sở quan trọng cho ổn định chất lượng sản phẩm. Để thực hiện các mục tiêu chất lượng đặt ra cần tổ chức tốt hệ thống cung ứng, đảm bảo nguyên liệu cho quá trình sản xuất. Tổ chức tốt hệ thống cung ứng không chỉ là đảm bảo đúng chủng loại, chất lượng, số lượng nguyên vật liệu mà còn đảm bảo đúng về mặt thời gian. Một hệ thống cung ứng tốt là hệ thống có sự phối hợp hiệp tác chặt chẽ đồng bộ giữa bên cung ứng và doanh nghiệp sản xuất.

**** Trình độ tổ chức quản lý của doanh nghiệp***

Quản lý chất lượng dựa trên quan điểm lý thuyết hệ thống. Một doanh nghiệp là một hệ thống trong đó có sự phối hợp đồng bộ thống nhất giữa các bộ phận chức năng. Mức chất lượng đạt được trên cơ sở giảm chi phí phụ thuộc rất lớn vào trình độ tổ chức quản lý của doanh nghiệp. Chất lượng của hoạt động quản lý phản ánh chất lượng hoạt động của doanh nghiệp. Theo W.E. Deming thì có tới 85% những vấn đề về chất lượng do hoạt động quản lý gây ra. Vì vậy, hoàn thiện quản lý là cơ hội tốt cho nâng cao chất lượng sản phẩm, thoả mãn nhu cầu của khách hàng cả về chi phí và các chỉ tiêu kinh tế – kỹ thuật khác.

Chương 2
KHÁCH HÀNG VÀ THỊ TRƯỜNG SẢN PHẨM

2.1. KHÁCH HÀNG VÀ VAI TRÒ CỦA KHÁCH HÀNG

2.1.1. Vị trí - vai trò của khách hàng trong quản trị chất lượng

Trong nền kinh tế thị trường, với môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khi chất lượng sản phẩm trở thành một trong những căn cứ quan trọng nhất quyết định sự mua hàng của khách hàng thì việc xác định khách hàng và nhu cầu của họ có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp. Khách hàng chính là điều kiện tiên quyết để mỗi doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển.

Phát triển khách hàng thông qua việc liên tục đáp ứng những nhu cầu của họ là chìa khoá của sự thành công trong cạnh tranh. Do đó doanh nghiệp cần xác định rõ khách hàng của mình là ai, từ đó có thể biết là cần cung cấp cái gì và làm như thế nào để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

2.1.2. Phân loại khách hàng

Theo quan điểm của quản lý chất lượng toàn diện hiện nay, khách hàng được hiểu là toàn bộ những đối tượng có liên quan trực tiếp đến đòi hỏi về chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu của họ.

** Đứng trên góc độ là những nhà quản lý thì khách hàng được phân thành hai loại:*

Khách hàng bên trong: là toàn bộ mọi thành viên, mọi bộ phận trong doanh nghiệp có tiêu dùng các sản phẩm hoặc dịch vụ cung cấp nội bộ trong doanh nghiệp. Mỗi người vừa là người cung ứng vừa là người sản xuất, đồng thời lại là khách hàng. Trường hợp những người lao động đứng trên dây chuyền sản xuất thì dễ xác định khách hàng, nhưng đối với cán bộ quản

lý và lao động gián tiếp không nằm trong dây chuyền sản xuất việc xác định ai là khách hàng không đơn giản.

Một người bên trong tổ chức đóng ba vai trò: nhà cung cấp, người xử lý sản phẩm, khách hàng (*supplier, processor, customer*). Mỗi người nhận một cái gì đó từ người khác, thực hiện một việc gì đó trên cái vừa nhận được, rồi chuyển giao cái đó cho một người thứ ba. Sự hiệu quả của việc đáp ứng nhu cầu của các khách hàng bên trong có thể sẽ có ảnh hưởng to lớn đối với việc phục vụ các khách hàng bên ngoài. Định danh khách hàng bên trong đòi hỏi một số phân tích do nhiều mối quan hệ nội bộ có khuynh hướng không chính thức, từ đó dẫn tới khó xác định ai là khách hàng và cách thức họ bị ảnh hưởng. Ví dụ, nếu một công ty quyết định giới thiệu phương thức "sản xuất đúng lúc" (*just-in-time manufacturing*) cho một trong số các nhà máy của họ, thì điều này sẽ có ảnh hưởng lớn đến việc mua sắm, bán hàng, vận hành... của nhà máy đó.

Khách hàng bên ngoài: là toàn bộ những cá nhân, tổ chức có những đòi hỏi trực tiếp về chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp phải đáp ứng. Khách hàng có thể là những đối tượng mua sản phẩm hoặc không mua sản phẩm của doanh nghiệp như những cơ quan quản lý Nhà nước hoặc các tổ chức xã hội khác.

Với quan điểm khách hàng theo nghĩa rộng đó mỗi doanh nghiệp có rất nhiều loại khách hàng khác nhau. Khách hàng khác nhau thường có nhu cầu và kỳ vọng khác nhau. Doanh nghiệp không thể đáp ứng tất cả mọi khách hàng bằng việc cung cấp cùng một loại sản phẩm và dịch vụ được. Do đó để thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng cần có sự phân chia khách hàng thành từng nhóm. Mỗi nhóm bao gồm những khách hàng có những đòi hỏi tương đối giống nhau về chất lượng sản phẩm. Do đó, cần phân loại khách hàng theo những tiêu chí khác nhau nhằm mục đích thoả mãn từng loại khách hàng một cách tốt nhất.

Bảng dưới đây liệt kê các kiểu khách hàng chính có thể giúp chúng ta định danh khách hàng được đầy đủ.

Bảng 2.1. Các kiểu khách hàng chính

Người mua sắm (The purchaser)	**Những người mua cái gì đó cho chính bản thân họ hoặc cho người khác, ví dụ là bất cứ ai mua thực phẩm cho gia đình mình**
Người dùng cuối/Khách hàng chính (The end user/ultimate customer)	Những người có lợi ích cuối cùng từ sản phẩm, ví dụ: bệnh nhân thực hiện một chẩn đoán bệnh trên một thiết bị y tế.
Thương gia (Merchants)	Người mua một sản phẩm để bán lại, nhà phân phối, các hãng lữ hành, người môi giới, và bất cứ ai động tay tới sản phẩm, ví dụ nhân viên siêu thị đặt sản phẩm lên kệ.
Các nhà chế biến (Processors)	Các tổ chức và cá nhân sử dụng sản phẩm hoặc đầu ra như là một đầu vào để sản xuất sản phẩm của chính họ, ví dụ: một nhà chế biến mua dầu thô để chế biến thành các sản phẩm khác nhau cho thị trường đa dạng nhiều loại hình khách hàng.
Các nhà cung cấp (Suppliers)	Người cung cấp đầu vào cho quá trình chế biến, xử lý, ví dụ: các nhà cung cấp phụ tùng ô tô hoặc hãng luật cung cấp lời khuyên cho công ty. Nhà cung cấp cũng là khách hàng. Họ có nhu cầu thông tin về đặc tả sản phẩm, phản hồi về các khiếm khuyết, dự đoán về đơn đặt hàng…
Nhà SX thiết bị gốc (Original equipment Manufacturers – OEMs)	Người mua một sản phẩm để tích hợp vào sản phẩm của họ, ví dụ: một nhà SX máy tính sử dụng ổ đĩa từ nhà SX khác.
Khách hàng tiềm năng (Potential Customers)	Những người hiện tại không sử dụng sản phẩm nhưng có khả năng sẽ trở thành khách hàng, ví dụ: một công ty lữ hành thuê ô tô có thể sẽ mua một ô tô tương tự.
Các khách hàng ẩn (Hidden Customers)	Một sự phân loại các khách hàng khác nhau là cần thiết, họ dễ bị bỏ qua do không được để ý tới trong quá trình thiết kế. Họ có ảnh hưởng to lớn đến thiết kế của sản phẩm, đó là: người điều chỉnh thiết kế (regulators), người phản biện (critics), người lãnh đạo, người kiểm thử (testers), người trả tiền (payers), công luận, các hội nghề nghiệp, các phòng thí nghiệm.

** Căn cứ vào tầm quan trọng của khách hàng đối với doanh nghiệp, khách hàng được phân thành hai nhóm*:

Nhóm khách hàng có ý nghĩa sống còn đối với doanh nghiệp: thường chiếm số ít, dưới 20% về số lượng trong tổng số khách hàng của doanh nghiệp nhưng tiêu thụ trên 80% sản phẩm doanh nghiệp sản xuất ra.

Nhóm khách hàng số đông có lợi cho doanh nghiệp: chiếm trên 80% trong tổng số khách hàng của doanh nghiệp nhưng chỉ tiêu thụ dưới 20% sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra.

Việc phân loại này giúp doanh nghiệp có thể thiết lập chính sách và chiến lược chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp.

** Căn cứ vào mục đích sử dụng sản phẩm, chia khách hàng thành ba nhóm:*

+ Nhóm những khách hàng có thể mua sản phẩm để chế biến tiếp.

+ Nhóm người mua sản phẩm để bán.

+ Nhóm người mua sản phẩm để tiêu dùng.

Việc phân loại khách hàng theo cách này có ý nghĩa rất quan trọng trong xác định những đòi hỏi của họ khi mua sản phẩm của doanh nghiệp, nhờ đó có điều kiện tập trung thảo luận những vấn đề quan trọng nhất đối với khách hàng.

** Ngoài ra còn nhóm khách hàng không tiêu dùng sản phẩm* nhưng doanh nghiệp vẫn phải đáp ứng đầy đủ những đòi hỏi do họ đặt ra như các cơ quan quản lý Nhà nước về chất lượng, công chúng. Sự lưu hành sản phẩm trên thị trường phụ thuộc rất lớn tới khả năng của doanh nghiệp đáp ứng những đòi hỏi của nhóm khách hàng này đặt ra. Vì vậy, khi thiết kế sản phẩm các doanh nghiệp luôn phải chú ý tới việc tuân thủ các tiêu chuẩn của nhóm khách hàng này. Ví dụ: Khách hàng của Ford Mustang. Khách hàng quan trọng nhất của Ford Mustang là "khách hàng chính" (*ultimate customer*) – những người sẽ bỏ tiền để mua xe. Nhóm khách hàng chính được nhắm tới là những người mua Mustang GT. (GT model là mẫu được dùng để xây dựng hình ảnh cho dòng xe Mustang nếu dòng sản phẩm này thành công).

* Một số khách hàng bên ngoài sau cần phải được quan tâm:

- Người môi giới.
- Nhà cung cấp.

Các cơ quan Chính phủ:

+ Cơ quan bảo vệ môi trường (EPA).

+ Cơ quan an toàn giao thông và đường cao tốc quốc gia (NHTSA).

+ Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC).

Cơ quan truyền thông:

+ Truyền thông nội bộ:

Truyền thông nội bộ (Ford Commmunication Network).

Các tạp chí của nhân viên.

+ Truyền thông bên ngoài:

. Các tạp chí chuyên về ô tô: *Motor Trend Magazine, Car and Drivers, Road & Track, Automotive Magazine, AutoWeek...*

. Các tạp chí thương mại: *Ward's AutoWorld, Automotive News, Automotive News, Automotive Industries, Automotive Engineering.*

. Các chương trình truyền hình quốc gia: *Motorweek, MotorTrend.*

. Các chương trình truyền hình địa phương và vùng: *chương trình radio địa phương và vùng.*

Các khách hàng bên trong của Ford Mustang:

+ Ban lãnh đạo công ty.

+ Phòng công nghệ sản phẩm.

+ Nhà máy.

+ Bộ phận dịch vụ khách hàng.

+ Bộ phận bán hàng.

+ Bộ phận thanh toán.

+ Ban ngoại vụ.

+ Truyền thông nội bộ.

2.2. NHU CẦU KHÁCH HÀNG VỚI VẤN ĐỀ CHẤT LƯỢNG

2.2.1. Khái niệm nhu cầu khách hàng với vấn đề chất lượng

Chất lượng sản phẩm được định nghĩa là sự thoả mãn và vượt mong đợi của khách hàng, do đó vấn đề quan trọng nhất đặt ra cho quản lý chất lượng là khách hàng cần gì, mong đợi gì khi mua hàng hoá, dịch vụ.

Trong thực tế đòi hỏi của khách hàng hết sức đa dạng và phong phú, để có thể tồn tại và phát triển các doanh nghiệp cần phải thoả mãn được các yêu cầu đó.

Nhu cầu thực và kỳ vọng của khách hàng gọi là chất lượng mong đợi. Chất lượng mà khách hàng nhận được từ sản phẩm của doanh nghiệp gọi là chất lượng thực tế.

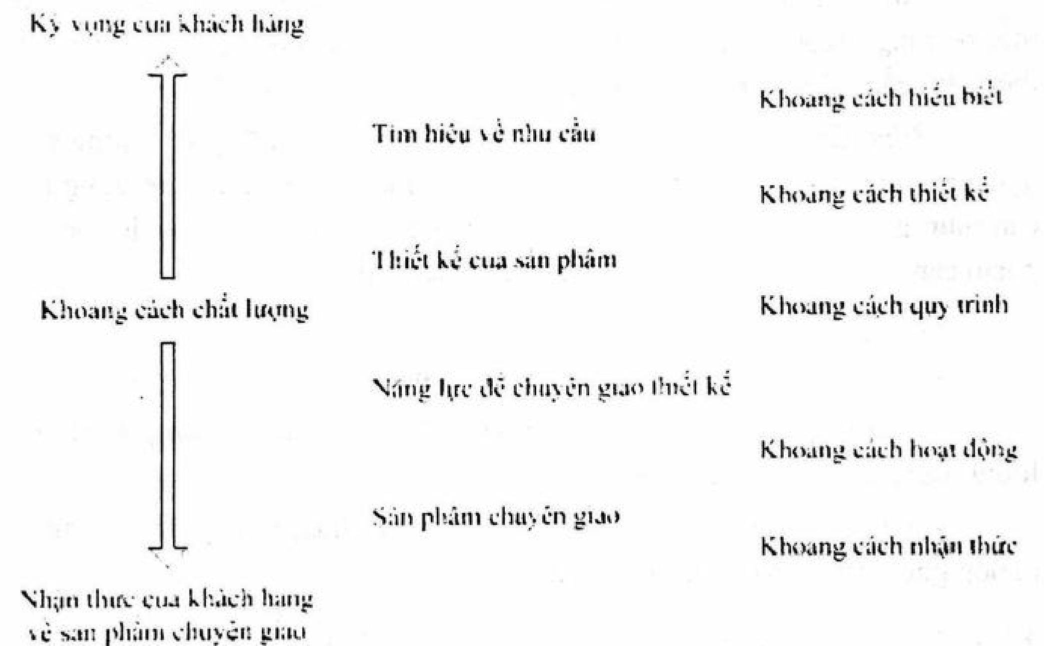
Giữa chất lượng mong đợi và chất lượng thực tế luôn có khoảng cách nhất định, đó là khoảng cách của sự chưa thoả mãn của khách hàng, do đó các doanh nghiệp phải phấn đấu làm giảm khoảng cách đó.

Khoảng cách chất lượng là kết quả tổng hợp của một số các khoảng cách kỳ vọng nhỏ như minh họa trên hình 2.2.

Thành phần đầu tiên của khoảng cách chất lượng là *khoảng cách hiểu biết (understanding gap)*, nghĩa là sự thiếu hiểu biết của nhà sản xuất về nhu cầu của khách hàng. Đôi khi khoảng cách này xuất hiện chỉ đơn giản là do nhà sản xuất nhận diện khách hàng sai và từ đó nhận diện sai nhu cầu của họ. Thông thường hơn, khoảng cách này xuất hiện là do các nhà cung cấp tin một cách sai lầm vào khả năng hiểu chính xác những gì mà khách hàng cần. Khoảng cách nhận thức *(perception gap)* cuối cùng cũng nảy sinh từ một sai lầm là hiểu được khách hàng và nhu cầu của họ.

Thành phần thứ hai của khoảng cách chất lượng là *khoảng cách thiết kế (design gap)*. Thực tế cho thấy có được hiểu biết hoàn hảo về nhu cầu và nhận thức *(perceptions)* của khách hàng, nhiều nhà cung cấp cũng vẫn sai lầm trong việc tạo ra các thiết kế không nhất quán với sự hiểu biết đó. Đôi khi sai lầm này xuất phát từ thực tế là những người hiểu nhu cầu của khách hàng và các nhóm công việc *(disciplines)* mà họ thực hiện để tìm hiểu nhu cầu đó lại bị tách biệt một cách hệ thống với những người có trách nhiệm tạo ra thiết kế. Ngoài ra, những người thiết kế – trong khi họ sử dụng các

thiết bị tinh vi hoặc các dịch vụ tinh tế – thường thiếu các công cụ đơn giản giúp họ phối hợp các kinh nghiệm thiết kế với sự hiểu biết về nhu cầu của khách hàng để tạo ra một sản phẩm thực sự tốt.



Hình 2.2. Khoảng cách chất lượng và các khoảng cách cấu thành

Khoảng cách thứ ba là *khoảng cách quy trình (process gap)*. Nhiều thiết kế tuyệt vời đã thất bại do các sản phẩm được tạo ra không tuân theo thiết kế một cách chặt chẽ. Sự thiếu khả năng về quy trình này là một trong những sai lầm phổ biến nhất của khoảng cách chất lượng.

Khoảng cách thứ tư là *khoảng cách sản xuất (operations gap)* (hay cũng có thể gọi là *khoảng cách vận hành, khoảng cách hoạt động*). Nội dung của nó là khi quy trình được vận hành và được kiểm soát trong thực tế sản xuất thì có thể nảy sinh những khiếm khuyết bổ sung và từ đó phát sinh những khiếm khuyết trong sản phẩm cuối.

2.2.2. Phân loại nhu cầu

Mỗi doanh nghiệp có rất nhiều khách hàng, mỗi khách hàng lại có rất nhiều các loại nhu cầu khác nhau. Sản phẩm của doanh nghiệp sản xuất ra phải thoả mãn những nhu cầu đó của khách hàng. Doanh nghiệp cần nắm

bắt được khách hàng có nhu cầu về loại sản phẩm gì và mục đích của họ ra sao? Sau đó sẽ xác định đặc điểm của từng nhu cầu.

Nhu cầu có thể được phân loại như sau:

- *Nhu cầu bộc lộ:* Là nhu cầu có thể phát biểu bằng lời một cách cụ thể, rõ ràng. Trong thực tế đôi khi nhu cầu bộc lộ không cho biết nhiều thông tin cần thiết về chất lượng sản phẩm cần đáp ứng khách hàng.

- *Nhu cầu thực:* Là những nhu cầu khó phát biểu bằng lời nhưng có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản lý chất lượng. Xác định đúng nhu cầu thực giúp doanh nghiệp phát hiện đúng các thuộc tính chất lượng sản phẩm cần thiết phải thiết kế để thoả mãn khách hàng.

- *Nhu cầu hiện tại.*

- *Nhu cầu tiềm ẩn:* Tạo lợi thế cạnh tranh.

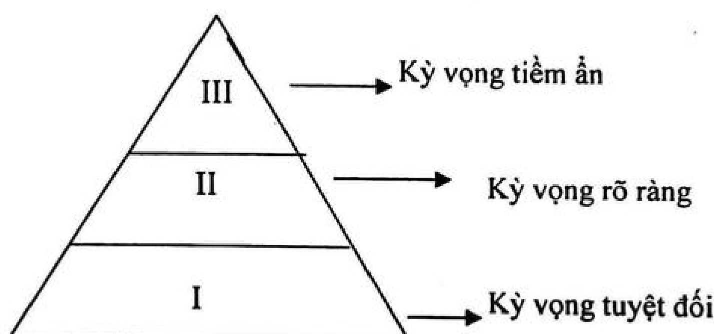
- *Nhu cầu nhận thức:* Thể hiện khả năng nhận biết đánh giá về chất lượng sản phẩm của khách hàng.

- *Nhu cầu văn hoá:* Thể hiện trình độ văn hoá, phong cách sống và nguồn gốc xuất thân của khách hàng.

2.2.3. Cấu trúc của nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng

Để xác định rõ đặc điểm của nhu cầu người ta có thể phân tích cấu trúc kỳ vọng của khách hàng về các thuộc tính chất lượng như sau:

Sơ đồ tháp kỳ vọng của khách hàng



- *Bậc 1:* Kỳ vọng tuyệt đối thể hiện những kỳ vọng cơ bản của khách hàng. Đây là bậc yêu cầu thấp nhất về nhu cầu chất lượng sản phẩm. Bậc này bao gồm những thuộc tính chất lượng mà khách hàng luôn luôn ngầm định phải có trong môi trường sản phẩm như: độ an toàn, tác dụng phụ, tác hại đối với môi trường…

- *Bậc 2:* Kỳ vọng rõ ràng phản ánh nhiều đòi hỏi tất yếu về những thuộc tính cụ thể của sản phẩm. Bậc này thể hiện các yêu cầu về thuộc tính được khách hàng nhận định một cách rõ ràng và có tác động tích cực trong quá trình lựa chọn sản phẩm.

- *Bậc 3:* Kỳ vọng tiềm ẩn, thể hiện nhiều thuộc tính chất lượng sản phẩm mà khi khách hàng nhận được sẽ tỏ ra hoàn toàn hài lòng. Đây là bậc cao nhất về chất lượng, nó phản ánh giá trị gia tăng mà khách hàng còn chưa biết đến nhưng rất hài lòng khi nhận được chúng.

Việc xác định cấu trúc kỳ vọng của khách hàng có ý nghĩa rất lớn tới mỗi doanh nghiệp. Nó giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian và sức lực khi biết tập trung vào những thuộc tính chất lượng cơ bản cần phải thảo luận với khách hàng ở bậc rõ ràng, đồng thời xác định được mức độ đáp ứng những nhu cầu của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp đang cung cấp và dự báo được xu hướng phát triển của kỳ vọng khách hàng về các thuộc tính chất lượng sản phẩm cần đáp ứng trong tương lai.

2.3. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH NHU CẦU VỀ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

2.3.1. Sự phản ứng của khách hàng về chất lượng sản phẩm và ứng xử của doanh nghiệp

Những khiếu nại, phàn nàn của khách hàng là nguồn thông tin quý báu giúp doanh nghiệp nắm bắt được sự không thoả mãn của khách hàng về những khuyết tật hoặc thiếu sót của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Những thông tin này cho biết khoảng chênh lệch giữa những mong đợi của khách hàng và chất lượng thực tế của doanh nghiệp.

Phần lớn khách hàng không thoả mãn, không khiếu nại và phàn nàn trực tiếp tới doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xác định rõ những lý do dẫn đến sự ngần ngại của khách hàng, đồng thời cần khuyến khích họ cung cấp những thông tin cần thiết giúp doanh nghiệp hoàn thiện chất lượng sản phẩm.

Doanh nghiệp cần chủ động tạo ra những điều kiện thuận lợi cho khách hàng phát biểu ý kiến của mình như tổ chức các bàn dịch vụ, các đường dây nóng, thông báo các địa chỉ tiếp nhận và giải quyết khiếu nại, hình thành các bộ phận riêng chuyên phụ trách về các hoạt động này.

Hiệu quả khi xử lý lời phàn nàn của khách hàng về việc bán hàng (*effect of complaint handling on sales*)

Khi khách hàng có những lời phàn nàn rằng sản phẩm không đáp ứng được kỳ vọng của họ thì sẽ xuất hiện các hiệu ứng bên lề đối với việc bán hàng. Các nghiên cứu trong lĩnh vực này cho biết: *Trong số các khách hàng không hài lòng với sản phẩm thì có gần 70% không phàn nàn gì cả*. Tỷ lệ những người phàn nàn phụ thuộc vào loại sản phẩm liên quan. Lý do mà khách hàng không phàn nàn là: (1) giá trị của sản phẩm nhỏ và không đáng phải phàn nàn, (2) niềm tin rằng phàn nàn là điều không tốt, và (3) thiếu sự hiểu biết về cách thức gửi lời phàn nàn. Trên 40% khách hàng phàn nàn là không hài lòng với đáp ứng của nhà cung cấp. Một lần nữa, tỷ lệ cụ thể phụ thuộc vào loại sản phẩm.

Khả năng bán hàng trong tương lai phụ thuộc chặt chẽ vào hành động của nhà cung cấp được thực hiện sau khi nhận được những lời phàn nàn. Sự ảnh hưởng mạnh mẽ này tác động tới cả lòng trung thành với thương hiệu. Thậm chí khách hàng của những thương hiệu lớn bao gồm những sản phẩm có thời gian sử dụng dài như dịch vụ tài chính, sản phẩm xe ô tô sẽ giảm bớt sức mua của họ khi nhận ra là những lời phàn nàn của họ không có địa chỉ.

Nghiên cứu này cũng cho biết nếu nhà cung cấp có quy trình hiệu quả xử lý những lời phàn nàn thì sẽ làm tăng doanh số bán hàng sau đó. Quy trình đó có thể là:

* Một trung tâm dịch vụ trả lời khách hàng 24/24h trong ngày.

* Huấn luyện nhân viên cách thức trả lời điện thoại.

* Khuyến khích khách hàng gửi các lời phàn nàn để làm giảm đến mức thấp nhất tỷ lệ mất khách hàng trong tương lai.

2.3.2. Phương pháp điều tra xác định mức độ thoả mãn và nhu cầu của khách hàng

Một trong những thách thức lớn nhất đối với các doanh nghiệp là nắm bắt được nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng. Trong thực tế, các doanh nghiệp sử dụng khá nhiều phương pháp khác nhau để điều tra, nghiên cứu nhu cầu, những mong đợi và mức độ thoả mãn của khách hàng. Những cách được sử dụng phổ biến nhất là:

Tổ chức cuộc điều tra chính thức với quy mô lớn. Đây là phương pháp thu thập được nhiều thông tin và các thông tin chính xác. Tuy nhiên phương pháp này rất tốn kém và cần có sự đầu tư về tài chính, nội dung và kế hoạch, nội dung và cách thức điều tra, không phải doanh nghiệp nào cũng có khả năng tổ chức được. Phương pháp này có thể thực hiện bằng phỏng vấn trực tiếp hoặc phỏng vấn qua điện thoại, gửi thư cho khách hàng.

Điều tra theo nhóm tập trung. Đây là phương pháp điều tra một nhóm nhỏ khách hàng nhằm nắm bắt được một số nhu cầu về chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh. Phương pháp này tranh thủ được những ý kiến trực tiếp của khách hàng và các chuyên gia về chất lượng. Tuy nhiên tạo ra sự tốn kém, lãng phí, thường được tổ chức qua các hội nghị khách hàng thường niên.

Phương pháp xây dựng mối quan hệ trực tiếp và lâu dài với khách hàng. Phương pháp này được biểu hiện thông qua các hình thức: gọi điện, gửi thư hoặc gửi các bản câu hỏi tới khách hàng và đề nghị khách hàng trả lời về các thông tin cần thiết về chất lượng sản phẩm. Phương pháp này tiết kiệm được chi phí, thời gian của doanh nghiệp nhưng kết quả thường bị gián đoạn và không đảm bảo cho tính đại diện của khách hàng.

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển rộng rãi của internet, thương mại điện tử, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng những công cụ này để nắm bắt nhu cầu, thông tin của khách hàng, tiếp nhận những ý kiến đóng góp của họ về các vấn đề chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp. Ví dụ: *Bảng tính nhu cầu khách hàng (Customer Needs Spreadsheets)* ở hình 2.3 là một ví dụ đơn giản.

Hình 2.3. **Bảng tính nhu cầu khách hàng của một tạp chí**
(Juran Institute, Inc. Copyright 1994. Used by permission)

Khách hàng	**Nhu cầu của khách hàng**							
	Sự thu hút	Các bài viết	Hấp dẫn trên từng dòng	Tổng số phát hành ổn định	Bán được	Đủ thời gian	Vật liệu đầy đủ	Không thay đổi vào phút cuối
Độc giả	1	1	1					
Nhà quảng cáo	1	2	1	1	1			
Nhà in						1	1	1
Thợ xếp chữ						1	1	1
Người chia tách màu						1	1	1
Quầy bán sách, báo	1	2	1	1	1			

Chú thích: 1- Rất mạnh; 2- Mạnh; 3- Yếu.

Cột bên trái liệt kê theo thứ tự ưu tiên, tất cả khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài của tạp chí. Dòng trên cùng là các nhu cầu khác nhau đã được khám phá. Bằng cách gán cho mỗi ô một tầm quan trọng, ta có được bức tranh đơn giản nhưng đầy đủ về tầm quan trọng của việc đáp ứng mỗi nhu cầu. Mọi sản phẩm đều được phát triển trong một ngân sách đã định, ưu tiên cho một số khách hàng và nhu cầu của họ đảm bảo ngân sách được tập trung vào những gì quan trọng nhất.

Chương 3
CHI PHÍ CHẤT LƯỢNG VÀ NĂNG SUẤT

3.1. CHI PHÍ CHẤT LƯỢNG

3.1.1. Khái niệm chi phí chất lượng (COQ – Cost of Quality)

Chế tạo một sản phẩm có chất lượng, cung cấp một dịch vụ có chất lượng hoặc một công việc phù hợp với mục đích vẫn là chưa đủ. Một sản phẩm hoặc dịch vụ có sức cạnh tranh khi dựa trên sự cân bằng giữa hai yếu tố: chất lượng và chi phí để đạt được chất lượng đó. Chi phí để đạt được chất lượng phải được quản lý cẩn thận để đảm bảo hiệu quả lâu dài. Những chi phí đó chính là thước đo chính xác sự cố gắng về chất lượng.

Tất cả các chi phí có liên quan đến việc đảm bảo chất lượng cho các sản phẩm/dịch vụ đều được coi là chi phí chất lượng. Các nhà quản lý cho rằng các chi phí liên quan đến chất lượng phong phú hơn nhiều các loại chi phí ghi trong sổ sách kế toán và lớn hơn nhiều chi phí theo báo cáo.

Khái niệm chi phí chất lượng truyền thống: Chi phí chất lượng là tất cả các khoản chi phí có liên quan đến việc đảm bảo rằng các sản phẩm, dịch vụ được sản xuất ra hoặc được cung ứng phù hợp với các tiêu chuẩn, quy cách đã được xác định trước hoặc là các chi phí liên quan đến việc không phù hợp với tiêu chuẩn đã được xác định trước.

Khái niệm chi phí chất lượng mới: Chi phí chất lượng là tất cả các chi phí có liên quan đến việc đảm bảo rằng các sản phẩm, dịch vụ được sản xuất ra hoặc được cung ứng phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng hoặc các chi phí liên quan đến các sản phẩm, dịch vụ không phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng.

Theo TCVN ISO 8402:1999: "*Chi phí liên quan đến chất lượng là các chi phí nảy sinh để tin chắc và đảm bảo chất lượng thoả mãn cũng như những thiệt hại nảy sinh khi chất lượng không thoả mãn*".

3.1.2. Phân loại chi phí chất lượng

Chi phí phát sinh trong các bộ phận của hệ thống sản xuất là một phần của chương trình quản lý chất lượng. Ví dụ như bộ phận marketing cần có chi phí nghiên cứu để xác định các đặc tính sản phẩm khách hàng mong muốn, bộ phận mua hàng cần chi phí để theo dõi, thử nghiệm chi tiết phụ tùng và nguyên vật liệu xem có đúng đặc tính kỹ thuật không, bộ phận kỹ thuật cần chi phí thiết kế, bộ phận nhân sự cần chi phí để huấn luyện đào tạo, bộ phận kiểm tra cần chi phí theo dõi chất lượng sản phẩm, bộ phận đóng gói cần chi phí để bao bì hàng hoá không bị hư hỏng khi vận chuyển. Mặt khác nếu sản phẩm có chất lượng kém sẽ phát sinh chi phí thu hồi, chi phí loại bỏ và chi phí làm lại.

Chi phí chất lượng được phân thành hai loại:

* ***Chi phí phù hợp:*** Là các chi phí phát sinh để đảm bảo rằng các sản phẩm, dịch vụ được sản xuất ra hoặc được cung ứng phù hợp với các tiêu chuẩn, quy cách đã được xác định trước. Chi phí phù hợp bao gồm hai loại:

- *Chi phí phòng ngừa:* Là tất cả các chi phí cho các hoạt động phòng ngừa lỗi của các sản phẩm và dịch vụ. Chi phí phòng ngừa có thể là chi phí trực tiếp hoặc gián tiếp như chi phí cho giáo dục, đào tạo, nghiên cứu thí điểm, chi phí liên quan đến các vòng tròn chất lượng, chi phí kiểm tra, điều tra khả năng của người cung cấp, chi phí hỗ trợ kỹ thuật của nhà đầu tư, chi phí phân tích khả năng của quy trình, chi phí xem xét lại sản phẩm mới. Các chi phí được sử dụng để xem xét trước các chương trình chất lượng và để đảm bảo duy trì chi phí đánh giá và chi phí sai hỏng ở mức thấp nhất có thể.

- *Chi phí đánh giá:* Là tất cả các chi phí phục vụ cho việc đo và đánh giá chất lượng của các sản phẩm và dịch vụ để đảm bảo sự phù hợp. Chi phí đánh giá bao gồm chi phí kiểm nghiệm, chi phí kiểm tra hàng mua vào... Các chi phí trực tiếp hay gián tiếp của các hoạt động kiểm tra, kiểm nghiệm nhằm xác định mức độ phù hợp cũng thuộc về chi phí đánh giá.

* ***Chi phí không phù hợp:*** Là các chi phí cho sản phẩm được sản xuất ra hoặc các dịch vụ được cung ứng nhưng không phù hợp với yêu cầu của khách hàng. Chi phí này còn được gọi là chi phí sai hỏng. Gồm hai loại:

- *Chi phí sai hỏng bên trong:* Là những chi phí nảy sinh trước khi sản phẩm hàng hoá dịch vụ được giao cho bên mua. Đây là chi phí của các sản phẩm hoặc dịch vụ được phát hiện là bị lỗi trước khi hàng đến tay người mua. Chi phí này bao gồm chi phí phế phẩm (chi phí phải loại bỏ sản phẩm do có chất lượng kém, bao gồm chi phí lao động, nguyên vật liệu và chi phí gián tiếp), chi phí làm lại (chi phí dùng sửa chữa sản phẩm sai hỏng do không phù hợp với các đặc tính chất lượng), chi phí do quá trình sai (chi phí để xác minh tại sao quá trình sản xuất lại có các sản phẩm có chất lượng tồi), chi phí ngừng việc (chi phí ngừng việc để sửa chữa thiết bị, thay thế hoặc đào tạo người điều khiển máy hoặc thay đổi nguyên vật liệu gây ra kém chất lượng), chi phí giảm cấp (là chi phí phải giảm giá để bán được sản phẩm "thứ cấp").

- *Chi phí sai hỏng bên ngoài:* Là những chi phí liên quan đến các sản phẩm bị lỗi được phát hiện sau khi đưa sản phẩm ra thị trường. Chi phí này bao gồm chi phí bảo hành, chi phí giải quyết khiếu nại khách hàng, chi phí hàng bị trả lại, chi phí đổi hàng, chi phí bồi thường, tổn thất do mất uy tín, chi phí thu hồi sản phẩm. Chi phí sai hỏng bên ngoài cũng có thể là chi phí gián tiếp hay chi phí trực tiếp như chi phí nhân công hay chi phí đi lại để phục vụ cho việc điều tra khiếu nại của khách hàng, chi phí kiểm tra điều kiện bảo hành.

Xét tổng thể, chi phí phù hợp bao gồm cả chi phí phòng ngừa và chi phí đánh giá duy trì ở một mức độ tương đối ổn định kể từ khi chương trình cải tiến chất lượng được tiến hành. Chi phí đánh giá chỉ tăng lên tương đối nhanh ở giai đoạn đầu, càng về sau, chi phí này càng tăng chậm lại.

Chi phí sai hỏng sẽ tăng lên nhanh khi hoạt động kiểm nghiệm được thực thi, nhưng chi phí này cũng sẽ giảm xuống đều đặn khi công tác đào tạo được tiến hành thường xuyên.

Việc nắm vững được bản chất của chi phí chất lượng có một ý nghĩa to lớn đối với các nhà quản lý chất lượng. Chi phí chất lượng về nguồn gốc vẫn là một bộ phận của chi phí sản phẩm và được thu thập thông qua hệ thống sổ sách kế toán. Bởi vậy, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa phòng chất lượng và phòng kế toán để công tác thu thập và báo cáo chi phí chất lượng được hiệu quả, chính xác và thuận tiện.

3.1.3. Sự cần thiết phải đánh giá và hạch toán chi phí chất lượng

- Ban lãnh đạo các doanh nghiệp muốn có những báo cáo đầy đủ về chi phí để biết được đâu là chi phí hợp lý và không hợp lý, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Dựa vào chi phí ta có thể tính được chính xác giá thành của sản phẩm hàng hoá, dịch vụ, tránh được tình trạng lãi giả, lỗ thật.

- Nắm rõ được chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất, quá trình quản lý lưu thông các hàng hoá và dịch vụ.

- Thông qua chi phí chất lượng, có thể thấy được sự biến động của chất lượng, từ đó đề ra các biện pháp kiểm soát có hiệu quả hơn, và cắt giảm chi phí tốt nhất mà không ảnh hưởng tới chất lượng, uy tín, hình ảnh của doanh nghiệp.

- Hạch toán chi phí chất lượng có thể thấy được thước đo đánh giá sự cố gắng cũng như thiếu sót còn tồn tại trong hoạt động quản lý doanh nghiệp nói chung và quản lý chất lượng nói riêng.

Trên thực tế, việc thu thập số liệu về chi phí chất lượng thường khó khăn. Phần lớn nhiều chi phí chất lượng không dễ gì đo được, trong khi một số chi phí về chất lượng có thể được xác định trực tiếp. Chi phí do mất doanh số bán, do khách hàng khiếu nại, do ngừng việc, do thợ kiểm tra, do thu thập thông tin về chất lượng, do đặt kế hoạch chất lượng và do thiết kế sản phẩm là những chi phí khó tính toán và báo cáo. Những chi phí này thường được ban quản trị ước đoán. Ngược lại chi phí về đào tạo, kiểm tra thử nghiệm, chi phí về phế phẩm, chi phí do giảm cấp sản phẩm, chi phí thu hồi, chi phí giải quyết khiếu nại và đền bù là những chi phí thường có thể tính được chính xác. Nhiều loại chi phí này được thu thập coi như một phần của quy trình kế toán đã được quy định.

Ban quản trị thường muốn các chi phí chất lượng phải được báo cáo cho dễ hiểu và có ý nghĩa. Một trong những dạng phổ thông được dùng để báo cáo chi phí chất lượng là các chỉ số. Các chỉ số thường được cho dưới dạng tỷ lệ thức giữa số đo chi phí chất lượng so với một giá trị cơ bản nào đó, ví dụ như tỷ lệ giữa chi phí chất lượng với tổng doanh số bán hàng hoặc tỷ lệ giữa chi phí chất lượng với số đơn vị thành phẩm. Ban quản trị thường

dùng các chỉ số để so sánh kết quả về quản trị chất lượng giữa các thời kỳ trong năm hoặc giữa các bộ phận trong công ty với nhau. Bản thân các chỉ số không cung cấp được cho ta nhiều thông tin trong quản lý về hiệu quả của chương trình quản lý chất lượng. Chúng cũng không trực tiếp nêu ra là sản phẩm của công ty có chất lượng tốt hay xấu. Các số đo này chỉ có giá trị thông tin khi đem so sánh với tiêu chuẩn hoặc các chỉ số khác. Một vài chỉ số đo thường được sử dụng như sau:

- *Chỉ số lao động:* Là tỷ lệ giữa chi phí chất lượng trên số giờ làm việc trực tiếp. Ưu điểm của chỉ số này là dễ tính toán (dựa vào số liệu ghi chép của kế toán) và dễ hiểu, nhưng đối với phân tích so sánh trong thời gian dài không phải lúc nào cũng có hiệu quả một khi tiến bộ công nghệ làm giảm nhu cầu lao động.

- *Chỉ số chi phí*: Là tỷ lệ giữa chi phí chất lượng trên chi phí chế tạo (chi phí trực tiếp hoặc gián tiếp). Chỉ số này có thuận lợi là dễ tính toán từ các số liệu kế toán và không bị ảnh hưởng bởi việc đổi mới công nghệ.

- *Chỉ số bán hàng*: Là tỷ lệ giữa chi phí chất lượng trên doanh số bán hàng. Đó là một số đo để tính toán và dễ nhận biết, nhưng nó có thể bị méo mó khi có thay đổi trong giá bán và chi phí.

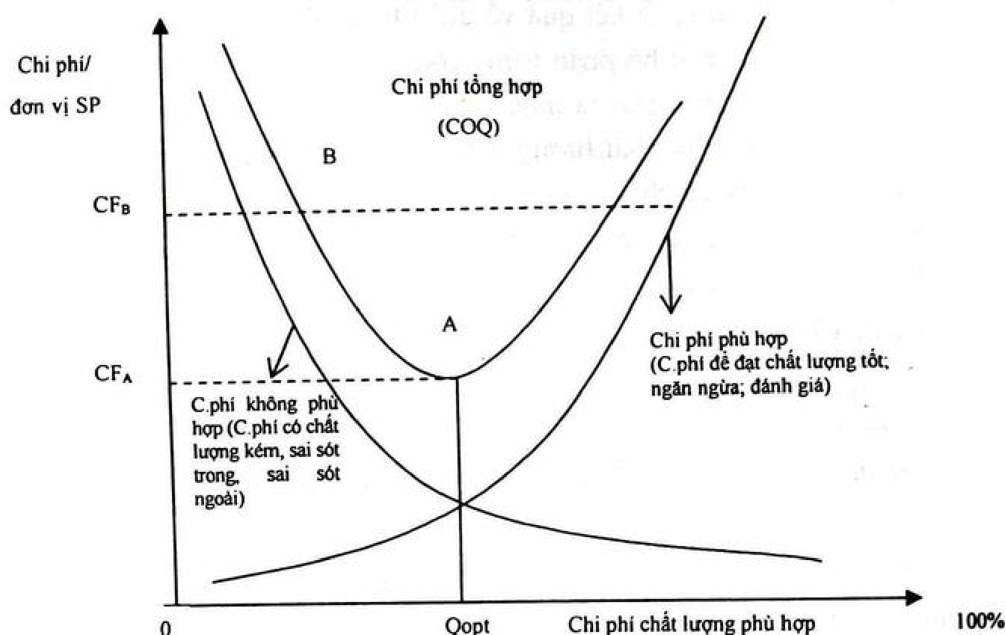
- *Chỉ số sản xuất*: Là tỷ lệ giữa chi phí chất lượng với số thành phẩm, dùng số liệu tính toán ta có thể tính dễ dàng nhưng sẽ thiếu hiệu quả khi có nhiều loại sản phẩm.

3.2. CÁC MÔ HÌNH CHI PHÍ CHẤT LƯỢNG

3.2.1. Mô hình chi phí chất lượng truyền thống

Theo mô hình truyền thống, chi phí phòng ngừa và chi phí đánh giá bằng 0 khi 100% sản phẩm bị lỗi và chi phí này tăng lên khi số lỗi tăng lên. Mô hình lý thuyết này chỉ ra rằng tổng chi phí chất lượng cao hơn khi chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ thấp và chi phí này giảm xuống khi chất lượng được cải thiện. Theo lý thuyết này, một công ty khi sản xuất ra các hàng hoá có chất lượng thấp có thể tìm ra cách giảm chi phí sai hỏng bằng cách tăng chi phí phòng ngừa và đánh giá một khoảng tương ứng. Khi chi phí phòng ngừa và chi phí đánh giá tiếp tục tăng lên thì mức độ cải thiện này sẽ giảm dần và tiến tới bằng 0.

Hình 3.1: Mô hình chi phí chất lượng truyền thống



Theo mô hình trên:

- Điểm A là điểm mà tại đó tổng chi phí cho chất lượng đạt giá trị nhỏ nhất và mức chất lượng cho các sản phẩm là tối ưu.

- Điểm C là điểm giao nhau của hai đường chi phí phù hợp và không phù hợp, tại đó tổng chi phí cho chất lượng là nhỏ nhất.

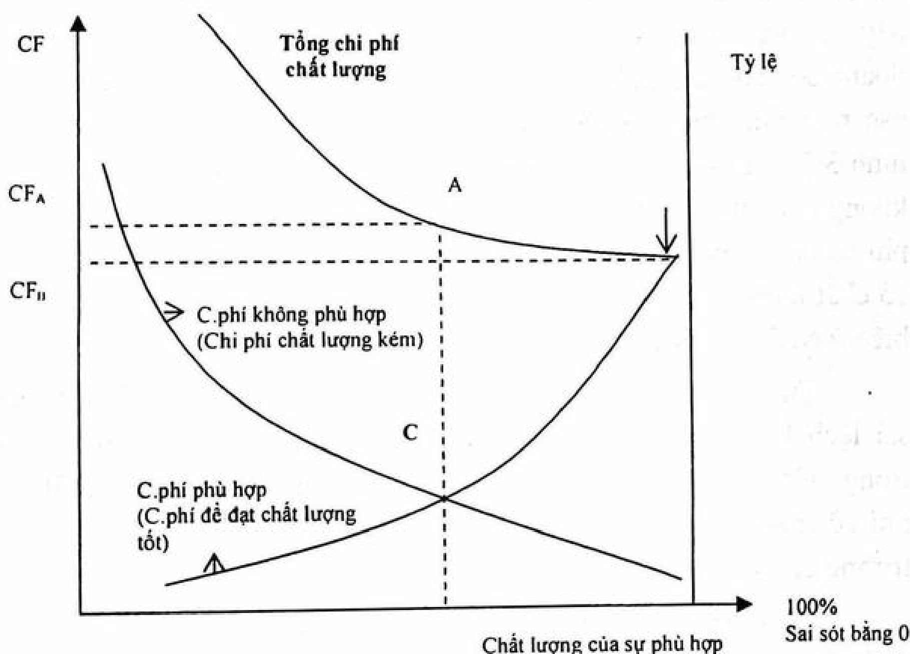
Mô hình này cũng chỉ ra rằng tồn tại một mức chất lượng mà tại đó tổng chi phí chất lượng đạt giá trị nhỏ nhất. Khi vượt qua mức chất lượng này, chi phí phòng ngừa và chi phí kiểm tra, đánh giá lại tăng lên nhanh chóng và làm cho tổng chi phí chất lượng tăng lên khi chi phí sai hỏng giảm dần về 0. Trường hợp này các nhà kinh tế gọi là quy luật đánh đổi.

Mô hình chi phí chất lượng truyền thống là một mô hình mang tính lý thuyết, nó được xây dựng với giả thuyết là môi trường sản xuất cố định và quá trình sản xuất không thay đổi theo thời gian. Nhưng trong thực tế, quá trình sản xuất không ngừng thay đổi theo thời gian bởi những công nghệ mới thêm vào, việc cải tiến các quy trình, sự tiến bộ của lực lượng sản xuất. Vì vậy, mối quan hệ giữa chi phí phù hợp và chi phí không phù hợp luôn có tính động, đặc biệt là trong thời đại tri thức và công nghệ hiện đại đối với những tổ chức sử dụng công nghệ và kiến thức để cải tiến chất lượng.

3.2.2. Mô hình chi phí chất lượng hiện đại

Mô hình chi phí chất lượng hiện đại ra đời trên cơ sở khắc phục sự hạn chế của mô hình chi phí chất lượng truyền thống và trên cơ sở những thay đổi trong quy trình và công nghệ sản xuất. Theo quan niệm mới, chi phí phòng ngừa và chi phí kiểm tra, đánh giá đã được chú trọng nhiều hơn. Chi phí phòng ngừa là một cơ sở quan trọng để hình thành tư duy chất lượng.

Hình 3.2: Mô hình chi phí chất lượng hiện đại



Nhìn vào mô hình:

- Tại điểm C, đường tổng chi phí cho chất lượng không phải đạt giá trị min, do đó doanh nghiệp chỉ đầu tư đến một thời điểm nhất định (điểm C) thì sẽ không đạt được kết quả như mong muốn và tại đó mức chất lượng không thể đạt được tối ưu.

- Để khắc phục tình trạng đó, mô hình chi phí chất lượng toàn diện chỉ ra: các doanh nghiệp phải đầu tư, cải tiến liên tục để làm cho đường chi phí sẽ tiếp cận với giá trị min, đồng thời khi đó những chi phí không phù hợp sẽ tiếp cận tới giá trị min và đưa dần chất lượng đạt đến mức tối ưu.

Mô hình chi phí chất lượng hiện đại cho răng, tông chi phi chat lượng bao gồm cả những chi phí vô hình. Chi phí này không thể giảm tới mức thấp nhất ở những điểm mức phù hợp nhỏ hơn 100%. Do hiệu ứng cấp số nhân, một khi khách hàng đã cảm nhận rằng chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp là kém, chi phí sai hỏng vô hình có thể tiếp tục kéo dài mặc dù những sai sót thực tế đã chấm dứt.

Trong lịch sử cũng đã có một số các công ty Nhật Bản và sau đó là các công ty của Mỹ không dựa vào quan hệ đánh đổi kinh điển giữa chất lượng và chi phí như mô hình 3.1. Một số công ty Nhật Bản đã phớt lờ việc đánh đổi này để cố gắng đạt 100% chất lượng tốt vì họ nghĩ rằng nhờ đó sẽ tăng được doanh số bán và thị phần, rồi qua đó bù trừ được chi phí chất lượng có giá trị cao này. Giả thiết về các cách tiếp cận của Nhật này được diễn tả theo mô hình 3.2. Cần lưu ý là trong mô hình này chi phí dùng để có chất lượng tốt không tăng nhanh như trong hình 3.1. Kết quả là đường cong chất lượng – chi phí có dạng khác và điểm có tổng chi phí tối thiểu nằm trùng với mức 100% có chất lượng tốt. Đó cũng là điểm: "không có sai sót" được áp dụng rất phổ biến ở Nhật và đang được các công ty Mỹ tham khảo.

Tuy không phải lúc nào cũng đạt được mức 100% chất lượng tốt và sai lệch lúc nào cũng bằng không, các công ty Nhật Bản rất thành công trong việc ứng dụng triết lý mới (và bác bỏ thuyết đánh đổi chất lượng – chi phí cổ truyền) trong suốt hai thập kỷ qua, đặc biệt trong việc mở rộng thị trường cho nhiều sản phẩm mới.

Có nhiều công ty do giúp người Nhật thành công trong công việc dịch chuyển điểm tối ưu của đường cong tổng chi phí cho chất lượng kém từ trước tới nay bị đánh giá thấp vì người ta không tính đến phần trước mắt của khách hàng, điều này góp phần làm tổn hại đến danh tiếng của công ty. Do chi phí này định lượng khó nên người ta thường hay bỏ qua. Mặt khác người Nhật quan niệm chi phí gắn liền với tai tiếng về chất lượng trong khách hàng rất cao. Hai là mối quan hệ cổ truyền chất lượng – chi phí không phản ánh được mối quan hệ toàn diện hiệu quả thực hiện do chương trình quản lý chất lượng mang lại nhờ động viên tinh thần công nhân, cải thiện quan hệ giữa các công nhân với nhau, nâng cao năng suất, thoả mãn khách hàng, tăng thị phần và tăng lợi nhuận. Chi phí tiết kiệm được nhờ cải tiến ngày càng có khuynh hướng không phản ánh mối quan hệ đánh đổi giữa chi phí và chất lượng cổ truyền.

Một lý do khác về sự thành công của người Nhật nữa là sự cam kết thực hiện cải tiến chất lượng bằng chi phí thấp nhất. Một cách họ đã làm là tập trung hơn nữa vào việc phòng ngừa sản phẩm có chất lượng xấu và tập trung vào các giải pháp ít mang tính "công nghệ". Người Nhật cũng còn tập trung vào việc cải tiến chất lượng sản phẩm mới ở giai đoạn triển khai hơn là thiết lập chất lượng trong quá trình sản xuất đối với sản phẩm đã triển khai rồi. Khuynh hướng này giúp ta giảm bớt được chi phí đánh giá. Sau cùng họ nghĩ rằng nếu sản xuất được sản phẩm có chất lượng cao thì có thể nâng giá trị lên cao hơn là tính toán theo quan hệ chất lượng – chi phí cổ truyền. Cách tiếp cận cổ truyền cho là mức chất lượng "thoả mãn" đã là tối ưu rồi, vì nếu tăng mức chất lượng lên cao nữa sẽ đẩy giá lên cao hơn là mức khách hàng chịu trả. Người Nhật cho là không phải vậy, thực tế họ đã tạo ra một thị trường sản phẩm có chất lượng cao cho khách hàng chịu trả với giá tương ứng.

Công nghệ mới đã làm giảm được chi phí chất lượng thông qua việc giảm tỷ lệ sai sót của vật liệu và chi phí lao động trực tiếp kết tinh trong sản phẩm. Tự động hoá quy trình và kiểm tra đã làm thay đổi hình dạng đường cong của chi phí chất lượng. Mô hình này thể hiện những chi phí không phù hợp trước tiên giảm rất nhanh với việc tăng chất lượng sau đó giảm chậm dần. Tổng chi phí chất lượng không còn dạng hình chữ "U" mà có dạng đường cong giảm dần khi chất lượng tăng lên. Mô hình mới này xem xét chi phí chất lượng một cách tổng hợp, không quan tâm đến việc đánh đổi giữa các nhóm chi phí chất lượng mà quan tâm đến sự thay đổi của từng loại chi phí chất lượng theo thời gian.

3.3. ẢNH HƯỞNG CỦA CHẤT LƯỢNG ĐẾN NĂNG SUẤT

3.3.1. Năng suất và phân loại năng suất

a. Khái niệm

Năng suất là số đo hiệu năng của công ty khi biến chuyển đầu vào thành đầu ra. (Năng suất = Đầu ra/Đầu vào). Đầu ra là sản phẩm thu được từ một quá trình dịch vụ hay sản xuất. Đầu vào là nguyên vật liệu, lao động, vốn... được đưa vào sản xuất để chế tạo ra sản phẩm. Ta có thể tính nhiều loại

năng suất, tuỳ theo loại đầu ra và đầu vào được dùng như năng suất lao động (đầu ra là giờ công lao động) và năng suất thiết bị (đầu vào là giờ máy).

Năng suất chung: Phản ánh hiệu quả của việc sử dụng các yếu tố đầu vào, thực hiện sự đóng góp của các yếu tố đầu vào tạo ra sản phẩm đầu ra.

Năng suất bộ phận: Thực hiện sự đóng góp của các bộ phận vào năng suất vốn và năng suất lao động.

Năng suất yếu tố tổng hợp: Nó phản ánh hiệu quả tổng hợp của các yếu tố tạo ra sản phẩm và dịch vụ trong đó có sự đóng góp chủ yếu của quản lý, thay đổi cơ cấu sản xuất, cơ cấu vốn và các yếu tố tổ chức khác.

b. Phân loại năng suất

Căn cứ vào tính chất có thể phân loại năng suất thành ba loại.

**** Tổng năng suất:*** Phản ánh mối quan hệ tỷ lệ giữa tổng đầu ra và tổng đầu vào của tất cả các yếu tố sản xuất.

$$P_t = \left[\frac{Q_t}{L + C + R + Q} \right]$$

Trong đó:

P_t: Tổng năng suất

Q_t : Tổng đầu ra

L: Nhân tố lao động đầu vào

C: Nhân tố vốn đầu vào

R: Nguyên liệu thô

Q: Hàng hoá dịch vụ trung gian khác

**** Năng suất bộ phận:*** Dùng để đánh giá sự đóng góp của từng nhân tố riêng biệt và gồm hai loại: Năng suất lao động và năng suất vốn.

$$W_L = \frac{Q_{sp}}{L} = \frac{VA}{L}$$

$$W_V = \frac{Q_{sp}}{V} = \frac{VA}{V}$$

Trong đó: W_L, W_V: Năng suất lao động, năng suất vốn.

Qsp: Khối lượng sản phẩm sản xuất ra.

L: Số lao động

V: Số vốn cố định

VA: Giá trị gia tăng

***Năng suất yếu tố tổng hợp:** Phản ánh hiệu quả và tính hiệu quả của việc quản lý hai nhân tố đầu vào là vốn lao động, đồng thời đánh giá mức thay đổi của tiến bộ công nghệ đối với mức tăng trưởng kinh tế thay đổi của cơ cấu kinh tế và hiệu quả của hoạt động quản lý. Sử dụng hàm sản xuất Cobb Douglas:

$$Y = A. L^{\alpha}. K^{\beta}$$

Trong đó: Y: Năng suất

L: Lao động

K: vốn đầu vào

α, β: Độ co dãn của đầu ra tương ứng với lao động, vốn.

A: Hệ số điều chỉnh

Căn cứ vào phạm vi:

* Năng suất lao động cá biệt: Là thước đo tính hiệu quả của lao động sống thường được biểu hiện ra trên một giờ công lao động. Đó là cơ sở để doanh nghiệp trả lương cho công nhân.

* Năng suất của doanh nghiệp: Là tỷ số giữa tổng đầu ra của doanh nghiệp với tổng đầu vào có hệ số điều chỉnh lạm phát theo thời gian nhất định.

* Năng suất quốc gia: Phản ánh tổng giá trị sản xuất trên một người lao động ở một nước cụ thể. Năng suất của một quốc gia phụ thuộc vào người sử dụng thời gian lao động cá biệt và là chỉ số để đánh giá tiêu chuẩn sống, để so sánh giữa các nước (đó chính là GDP).

3.3.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất

Nhóm nhân tố bên trong

* *Lao động:* Lực lượng lao động là nhân tố đầu tiên và quan trọng tác động tới năng suất. Năng suất của mỗi doanh nghiệp và mỗi quốc gia phụ thuộc rất nhiều vào trình độ văn hoá, chuyên môn, tay nghề, cũng như kỹ năng, kỹ xảo, năng lực của đội ngũ lao động.

* *Vốn:* Được hiểu theo nghĩa chung nhất là biểu hiện bằng các yếu tố: công nghệ, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu... Việc đảm bảo vốn đầy đủ, kịp thời, sử dụng một cách có hiệu quả sẽ là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến năng suất. Nếu quá trình cung cấp các yếu tố đầu vào ổn định, đúng thời gian quy định thì sẽ tạo ra năng suất ổn định và ngược lại.

* *Trình độ quản lý:* tác động tới năng suất của doanh nghiệp, năng suất chỉ có thể đạt được tối ưu khi có sự phối hợp thống nhất và đầy đủ giữa yếu tố quản lý lao động và công nghệ. Xây dựng tốt mối quan hệ giữa người lao động, người quản lý sẽ hình thành phong cách quản lý mới, ở đó sẽ khuyến khích tính tự chủ, sáng tạo của lực lượng lao động, từ đó tạo ra sức mạnh tổng hợp để phát huy hiệu quả yếu tố sản xuất, đặc biệt là yếu tố con người.

* *Trình độ tổ chức sản xuất:* Yếu tố này có tác động mạnh tới năng suất, thông qua việc xây dựng phương hướng phát triển, đầu tư, lựa chọn cách thức tổ chức, bố trí dây chuyền công nghệ và cơ cấu tổ chức sản xuất, chuyên môn hoá kết hợp với đa dạng hoá cùng với việc lựa chọn một quy mô hợp lý sẽ cho phép khai thác tối đa những lợi thế, từ đó cho phép giảm chi phí, nâng cao năng suất yếu tố đầu vào.

**** Nhóm nhân tố bên ngoài***

* *Cơ chế chính sách của Nhà nước:* Nhà nước có vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện để nâng cao năng suất. Đó là tạo hành lang pháp lý, sân chơi bình đẳng cho các doanh nghiệp cùng hoạt động, đây là cơ sở cho việc nâng cao năng suất của các doanh nghiệp.

* *Môi trường thế giới:* Bao gồm toàn bộ lĩnh vực kinh tế, xã hội. Đây là nhân tố có tác động gây ảnh hưởng tới năng suất quốc gia, năng suất doanh nghiệp vì một sự thay đổi của môi trường thế giới sẽ ảnh hưởng tới năng suất quốc gia, năng suất doanh nghiệp và như vậy sẽ ảnh hưởng tới sự phát triển của nền kinh tế nói chung.

3.3.3. Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng sản phẩm và chi phí

**** Mối quan hệ giữa năng suất với chất lượng***

Sản lượng là số đo đầu ra và thường được dùng để chỉ năng suất. Có thể thấy rõ được mối quan hệ giữ năng suất và chất lượng:

* Nếu tăng chất lượng sản phẩm và các hoạt động trong doanh nghiệp thì tăng năng suất của doanh nghiệp.

* Nếu tăng năng suất thì không hẳn là tăng chất lượng sản phẩm và các hoạt động khác.

Công thức thể hiện mối quan hệ trên:

$$Y = IG + I(1-G).R$$

Trong đó:

Y: Năng suất.

I: Số lượng sản phẩm đầu vào theo kế hoạch

G: Tỷ lệ % các sản phẩm có chất lượng

R: Tỷ lệ % các sản phẩm không đạt chất lượng có thể làm lại được.

Để tạo ra một sản phẩm hoàn chỉnh thì quá trình sản xuất phải trải qua nhiều công đoạn khác nhau. Do đó người ta có thể tính năng suất bằng các công thức sau: $Y = I.g_i$

Trong đó: g_i: Tỷ lệ các sản phẩm tốt ở công đoạn thứ i.

Ví dụ 1:

Một doanh nghiệp có số lượng sản phẩm đầu vào theo kế hoạch là 180 sp/ca với tỷ lệ sản phẩm tốt là 95%, tỷ lệ sản phẩm sai hỏng có thể làm lại được là 50%. Hãy tính năng suất của doanh nghiệp đó.

Do quá trình đổi mới công nghệ tỷ lệ sản phẩm tốt tăng lên 97% và tỷ lệ các sản phẩm sai hỏng có thể làm lại được tăng lên 70%. Hãy tính năng suất của doanh nghiệp đó.

Giải: I = 180

G = 95% ⟶ G = 97%

R = 50% ⟶ R = 70%

Y = ? ⟶ Y = ?

Ta có: Y_1 = 180 . 0,95 + 180. (1- 0,95). 0,5 = 176

Y_2 = 180 . 0,97 + 180. (1-0,97). 0,7 = 179

$Y_1 - Y_2$ = 176 – 179 = -3

Tương đương với việc năng suất tăng 3 sản phẩm.

**** Mối quan hệ giữa năng suất, chất lượng và chi phí***

Để có thể thấy rõ được mối quan hệ này người ta đưa ra chỉ số tính chi phí cho sản phẩm theo công thức sau:

$$K_{ct} = \frac{K_t.I + K_r.R'}{Y}$$

Trong đó:

K_{ct}: Chi phí cho sản phẩm.

K_t: Chi phí gia công trực tiếp một sản phẩm.

I: Số lượng đầu vào theo kế hoạch

K_r: Chi phí làm lại một sản phẩm.

R': Y: Năng suất đầu ra của quá trình

Số lượng sản phẩm có thể làm lại được

Ví dụ 2:

Theo ví dụ 1 có thêm: Kt = 300.000; Kr = 80.000

$$K_{ct}1 = \frac{300.000 \times 180 + 80.000 \times 180 x(1-0,95) \times 0,5}{176} = 308.863$$

$$K_{ct}2 = \frac{300.000 \times 180 + 80.000 \times 180 \times (1-0,98) \times 0,7}{179} = 302.802$$

Chương 4
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG CÁC TỔ CHỨC

4.1. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

4.1.1. Sự phát triển của khoa học quản lý chất lượng

Giai đoạn 1: Bắt đầu từ đầu thế kỷ XIX đến trước Chiến tranh Thế giới lần thứ 2:

- Là giai đoạn của quá trình hình thành và phát triển của quản lý chất lượng và khoa học quản lý chất lượng.

- Trong giai đoạn này chưa có khái niệm quản lý chất lượng nào xuất hiện mà chỉ có khái niệm kiểm tra chất lượng, chủ yếu là kiểm tra, phát hiện những sản phẩm không đạt tiêu chuẩn trong quá trình sản xuất và tách chúng ra khỏi những sản phẩm tốt.

- Các doanh nghiệp đã bắt đầu xác định cơ cấu tổ chức quản lý chất lượng thông qua việc hình thành những bộ phận kiểm tra chất lượng phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp.

- Kiểm tra chất lượng được coi là trách nhiệm của các cán bộ kỹ thuật và tập trung chủ yếu ở khâu sản xuất.

- Các doanh nghiệp đã bắt đầu nhận biết được sự biến động của quá trình sản xuất và chính sự biến động này làm cho chất lượng sản phẩm sản xuất ra không đồng đều nhau do đó cần phải sử dụng một số công cụ thống kê đơn giản để kiểm soát quá trình sản xuất nhằm đảm bảo sự ổn định chất lượng.

Giai đoạn 2: Sau Chiến tranh Thế giới lần thứ 2 đến cuối những năm 1960.

Ở Mỹ và Tây Âu vào cuối những năm 1950 của thế kỷ XX đã xuất hiện những hình thức tự kiểm tra chất lượng. Một trong những hình thức tự kiểm tra chất lượng phổ biến vào lúc đó có tên gọi là "không có khuyết tật" hay "làm việc không sai sót". Để cổ vũ cho các phong trào này và tạo ra

những điều kiện thuận lợi cho mọi nhân viên làm việc có chất lượng, không khuyết tật, không phải sửa chữa, không phải làm lại, người ta đã đưa ra các biện pháp về mặt tổ chức và sử dụng luôn cả những biện pháp chuyên ngành về khuyến khích vật chất và tinh thần. Điểm then chốt ở đây chính là khâu kiểm tra chất lượng lao động lại do chính người làm thực hiện. Trong hệ thống "không có khuyết tật" đã xuất hiện rất nhiều phong trào "giao sản phẩm ngay từ lần đầu", làm việc với nhãn hiệu cá nhân...

Vào những năm 1950 của thế kỷ XX ở Nhật đã bắt đầu hoạt động những "nhóm vòng tròn chất lượng" được sinh ra "một cách tự nhiên" như chính sự tiếp tục và phát triển một cách logic những quan niệm và thực tế của người Nhật về quản lý nhân viên và chất lượng. Ở giai đoạn ban đầu khi thành lập các nhóm vòng tròn chất lượng các công ty sản xuất công nghiệp đã gặp rất nhiều khó khăn và có những cố gắng nghiêm túc về mặt tổ chức quản lý cũng như tốn không ít chi phí. Các nhóm bắt đầu là một trong những hình thức thực tế ứng dụng các phương pháp quản lý và quan niệm về nâng cao hiệu quả.

Trong giai đoạn này khái niệm quản lý chất lượng đã thay thế cho khái niệm kiểm tra chất lượng. Nội dung của quản lý chất lượng được hiểu trong phạm vi rộng hơn. Nó không chỉ tập trung vào khâu đảm bảo chất lượng trong sản xuất mà còn tập trung vào các khâu khác, nhất là đảm bảo chất lượng sau khi bán. Đặc biệt các công ty đã có sự thay đổi về phân công trách nhiệm, quyền hạn trong quản lý chất lượng (giai đoạn 1 chỉ chú ý đến cán bộ kỹ thuật thì giai đoạn 2 đã có sự tham gia quản lý của cán bộ quản lý vào quá trình quản lý chất lượng).

Các doanh nghiệp đã bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến quá trình sản xuất và giảm dần sự lệ thuộc vào các biện pháp kiểm tra chất lượng cuối cùng, ngoài ra họ cũng bắt đầu quan tâm tới vai trò và trách nhiệm của người lao động trong quản lý chất lượng.

Trong giai đoạn này các công cụ thống kê được nghiên cứu phát triển và sử dụng ngày càng rộng trong các doanh nghiệp.

Giai đoạn 3: Bắt đầu từ đầu những năm 1970.

Vào thời kỳ này cũng đã xuất hiện một phong trào mang tính lịch sử về sự gặp gỡ, hội nhập giữa quản lý nói chung và quản lý chất lượng nói riêng. Phong trào này mang tính tất yếu khách quan và lịch sử trùng hợp với nhau là do sự mở rộng các quan niệm của chúng ta về chất lượng sản phẩm và các phương pháp tác động tới nó. Từ một góc độ khác thì đó còn là từ sự phát triển của hệ thống quản trị nội bộ của mỗi công ty.

Giai đoạn này có sự thay đổi căn bản về nội dung và phương pháp quản lý trong các doanh nghiệp. Quản lý chất lượng được hiểu theo nghĩa rộng hơn trước rất nhiều bắt đầu từ việc giải quyết vấn đề chất lượng đòi hỏi phải thành lập một bộ máy tổ chức quản lý thích hợp. Trong cơ cấu tổ chức bộ máy này cần phải có tất cả các bộ phận, hơn thế mỗi cán bộ công nhân viên của công ty ở tất cả các khâu, các giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm hay các khâu về chất lượng đều phải là những thành viên tích cực tham gia giải quyết các vấn đề về nâng cao chất lượng. Từ những suy diễn logic theo kiểu này tất yếu sẽ dẫn đến quan niệm TQM (*Total quality management*) và UQM (*Universal quality management*) hay nói cách khác khái niệm quản lý chất lượng được thay bằng quản lý chất lượng toàn diện (TQM).

- TQM: Được hiểu là nội dung của quản lý chất lượng được thực hiện trong tất cả mọi khâu từ nghiên cứu nhu cầu thị trường đến thiết kế sản phẩm, thiết kế quá trình chuẩn bị sản xuất, sản xuất, phân phối và tiêu dùng. Phải có sự phối hợp đồng bộ giữa khách hàng, doanh nghiệp và người cung ứng trong quản lý chất lượng.

Cũng vào quãng thời gian này quan niệm về quản lý chất lượng bao hàm trong quỹ đạo của mình tất cả những nhân tố mới nhất của hệ thống sản xuất. Những nhân tố mới này được tích luỹ và tổng hợp lại. Ngược lại, quản trị tổng quát lại chia nhỏ thành những ngành, lĩnh vực tương đối độc lập với nhau (tài chính, nhân sự, đầu tư, marketing...). Trên phương diện lý thuyết về hoạch định cũng đã xuất hiện khái niệm quản trị theo mục tiêu – MBO (*Management by Objectives*). Tư tưởng căn bản của khái niệm này nằm trong cách cơ cấu và triển khai các mục tiêu và sau đó là thiết kế hệ thống tổ chức và động viên để đạt mục tiêu đó. Chiến lược quản trị theo lối này khá là trực quan, rõ ràng và nhận được sự ủng hộ khá rộng rãi.

Giai đoạn 4: Vào cuối giai đoạn 3 đã hình thành một tập hợp rất mạnh các phương tiện vừa lý thuyết vừa thực hành với tên gọi là quản trị trên cơ sở chất lượng (hay còn gọi là quản lý theo quá trình – MBP - *Management by Process*).

Trong thập niên cuối thế kỷ XX, chúng ta bắt đầu chú ý nhiều đến hệ thống quản lý chất lượng theo Bộ tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000. Đây là bộ tiêu chuẩn quan trọng giúp chúng ta nhiều thuận lợi trong quá trình hội nhập.

Sự ra đời của bộ tiêu chuẩn ISO đã tạo một bước ngoặt trong hoạt động tiêu chuẩn hoá và quản lý chất lượng trên thế giới nhờ sự hưởng ứng rộng rãi, nhanh chóng của nhiều nước trên thế giới đối với bộ tiêu chuẩn này.

Hệ thống nòng cốt của quản lý chất lượng ngày nay bao gồm:

- Các chuẩn mực quốc tế ISO 9000

- Hệ thống chứng nhận quốc tế về hệ thống chất lượng

- Tổ chức đăng ký quốc tế của các kiểm định viên công nhận (*IRCA – International register of certificated auditors*).

Có thể nhận thấy rằng quản lý chất lượng – quản lý thế hệ thứ 4 ngày nay đã trở thành một dạng quản lý hàng đầu ở các công ty và đồng thời cũng đang xảy ra quá trình hợp nhất MBO và MBP. Ngày nay không có một công ty nào lại đẩy mạnh các hoạt động về quản lý chất lượng và bảo vệ môi trường lại không tính đến sự thành công trong kinh doanh và sự công nhận xã hội ở một mức độ nào đó.

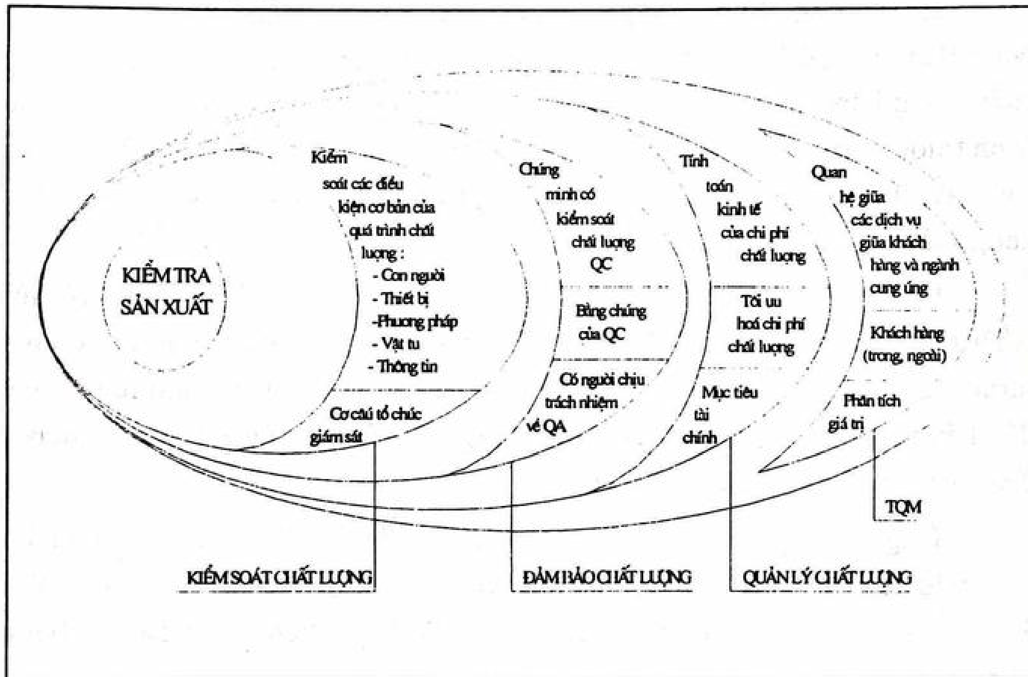
4.1.2. Sự đóng góp của các chuyên gia quản lý chất lượng hàng đầu trên thế giới

Các học giả nổi tiếng trên thế giới về chất lượng và quản lý chất lượng đồng thời cũng là những người đầu tiên có ảnh hưởng sâu sắc tới sự phát triển của khoa học quản trị chất lượng bao gồm:

*** Shewhart** (1891- 1967):

Walter A. Shewhart là người đầu tiên áp dụng các phương pháp thống kê mới được khám phá để giải quyết vấn đề về kiểm soát chất lượng. Shewhart còn được gọi tắt là "cha đẻ về kiểm soát chất lượng bằng cách thống kê".

Hình 4.1. Mô hình về tiến trình phát triển các quan điểm chất lượng từ kiểm tra sản xuất đến chất lượng tổng hợp



Năm 1931 ông đã xuất bản một cuốn sách về kiểm tra chất lượng kiểu thống kê, *kiểm tra kinh tế về chất lượng của sản phẩm được sản xuất*. Cuốn sách này được Van Nostrand ở New York xuất bản. Cuốn sách đã thiết lập một phong thái mới cho các ứng dụng sau đó của phương pháp thống kê đối với quá trình kiểm tra, kiểm soát. Nội dung cuốn sách giới thiệu những tư tưởng chủ yếu sau:

- Trong tất cả mọi hoạt động luôn xảy ra sự thay đổi, những thay đổi này có thể được thể hiện thông qua các công cụ thống kê đơn giản.

- Tất cả quá trình sản xuất cần được thể hiện dưới sự quản lý hoặc nói cách khác là kiểm soát được quá trình và xác định trong quá trình một giới hạn cho phép.

- Tất cả công nhân đều phải được trang bị kiến thức để có thể có khả năng nhận biết, khống chế được sự thay đổi.

* **William Ewards Deming** (14/10/1900 - 20/12/1993) - *Cha đẻ của quản lý chất lượng*

E. Deming chính là người truyền bá tư tưởng quản lý chất lượng ở Nhật Bản. Tại Nhật, Deming đã đưa ra 12 bài giảng đầu tiên về kiểm soát chất lượng bằng thống kê (SQC) cho người Nhật. Không giống những giáo trình trước, Deming đã đem các nhà quản trị Nhật nhắm tới khái niệm: Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ sẽ làm giảm chi phí trong khi gia tăng năng suất và tăng thị phần.

Các nhà máy Nhật Bản đã áp dụng rộng rãi học thuyết này. Người Nhật ngày càng trở nên lão luyện đối với các đòi hỏi của quốc tế về chất lượng sản phẩm. Năm 1960, William Edwards Deming trở thành người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương cao quý Hạng hai (*Second Order of the Sacred Treasure)* do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng.

Ông là tác giả của một số cuốn sách và 200 bài báo. Những tác phẩm tiêu biểu của ông: *Ra khỏi cơn khủng hoảng* (Out of the Crisis, 1986), *Nền kinh tế mới* (The New Economics, 1994) đã được dịch ra nhiều thứ tiếng khác nhau.

Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Bằng công cụ thống kê, người ta sẽ xác định chính xác những nguyên nhân sai lỗi trong quá trình sản xuất để tiến hành khắc phục sai lỗi hoặc cải tiến công việc. Trên cơ sở đó, năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ được nâng cao. Bằng cách này, người ta không phải tốn kém nhiều nhưng vẫn duy trì được một bộ máy làm việc hiệu quả, năng suất cao.

Ông là một trong những người đầu tiên dạy rằng hệ thống được thiết kế như thế nào sẽ đem lại kết quả như thế ấy và người lao động trong hệ thống không phải là những nguyên nhân gây ra sai lỗi. Các nhà lãnh đạo phải có một tầm nhìn và các nhà quản lý phải thực hiện những bước cần thiết để tái thiết lại hệ thống nhằm cải thiện chất lượng, thoả mãn trong công việc, và giảm thiểu sự lãng phí. Deming phát biểu: "Công việc của quản lý sẽ tối ưu hoá toàn bộ hệ thống sản xuất". ***Deming tin rằng 80 – 85% chất lượng sản phẩm, dịch vụ có đạt hay không là do ở vấn đề quản lý.***

Học thuyết chất lượng của Deming và những yếu tố cần thiết để nâng cao chất lượng được tóm tắt trong "Hệ thống những kiến thức sâu rộng". Những kiến thức này đã biên soạn thành 4 yếu tố chính:

• Đánh giá đúng một hệ thống

• Hiểu biết về những biến động trong quá trình thực hiện sản xuất, dịch vụ

• Nguyên lý của kiến thức

• Hiểu biết về tâm lý học và hành vi của con người.

Trong tác phẩm *Thoát khỏi cơn khủng hoảng*, ông đã đưa ra 14 điểm nhằm quản lý cải tiến chất lượng. Đối với văn hóa Mỹ, những thay đổi như vậy không được chấp nhận dễ dàng. Chính vì vậy đã khiến cho nền công nghiệp Mỹ không đạt được những kết quả ấn tượng như người Nhật đã đạt được 14 quan điểm, đó là:

- Xây dựng những mục đích bất biến dành cho sự cải tiến sản phẩm và dịch vụ nhằm mục tiêu để có thể cạnh tranh, tồn tại trong giới kinh doanh, và tiếp tục tạo ra công ăn việc làm.

- Người quản lý phải ý thức được trách nhiệm của mình và đảm nhiệm vị trí dẫn đầu trong mọi thay đổi.

- Xây dựng kiểm tra chất lượng sản phẩm ngay từ đầu vào.

- Đầu tư thời gian và kiến thức giúp cải tiến chất lượng và giảm thiểu toàn bộ chi phí. Lợi nhuận được tạo ra bởi các khách hàng trung thành và thường xuyên.

- Quá trình không bao giờ hoàn toàn tối ưu. Phải luôn luôn cải tiến và hoàn thiện kế hoạch, sản phẩm, dịch vụ. Nâng cao chất lượng và năng suất dẫn đến giảm bớt chi phí đầu tư.

- Tiến hành các lớp huấn luyện công việc. Đây là những hoạt động hằng ngày của mọi nhân viên trong doanh nghiệp.

- Huấn luyện cách thức lãnh đạo. Mục tiêu của sự giám sát là giúp đỡ nhân viên, cải tiến thiết bị và máy móc để làm cho công việc tốt hơn. Sự giám sát trong quản lý, trong việc kiểm tra cũng kỹ lưỡng như việc giám sát các công nhân sản xuất.

- Nỗi lo sợ bị phạt sẽ dẫn đến tàn phá. Loại bỏ các nguyên nhân gây ra nỗi sợ hãi, nhờ vậy mọi người có thể yên tâm làm việc một cách có hiệu quả hơn cho công ty.

- Phá vỡ các rào cản giữa nhân viên các phòng ban. Nhân viên của phòng thiết kế, nghiên cứu kinh doanh hay sản xuất phải tạo thành một nhóm làm việc, để cùng nhau nhìn thấy trước những vấn đề có thể xảy ra cho sản phẩm và trong việc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ đó.

- Loại bỏ những khẩu hiệu, những lời hô hào và các tiêu chí "khuyết tật ở mức zero" và sự vươn tới mức một năng suất mới. Những câu hô hào chỉ tạo ra các mối quan hệ đối phó, vì phần lớn những nguyên nhân dẫn đến chất lượng và năng suất thấp thuộc về hệ thống và nằm ngoài quyền năng của công nhân viên.

- Loại bỏ những tiêu chuẩn công việc (định mức) trong các công xưởng, thay thế vào đó bằng sự lãnh đạo khoa học. Loại bỏ quản lý bằng những số, những mục đích bằng con số, thay vào đó là khả năng lãnh đạo.

- Hầu hết các biến đổi đều do hệ thống tạo ra, cần xem xét lại hệ thống. Phê phán, phạt, xếp thứ bậc công nhân dưới trung bình có thể phá đi tinh thần đồng đội của công ty. Loại trừ những rào cản đã cướp mất của người lao động lòng tự hào trong nghề nghiệp. Loại bỏ các hệ thống đánh giá hàng năm hay bổ nhiệm nhân viên dựa trên công trạng của họ.

- Thiết lập một chương trình giáo dục mạnh mẽ và tự cải tiến trong mỗi người. Hãy để cho mỗi người tham gia và tự chọn cho mình một lĩnh vực thích hợp để phát triển.

- Đặt nhân viên trong công ty luôn làm việc để đạt đến sự thay đổi. Thay đổi là công việc của mọi người.

Các công trình nghiên cứu của Ed Deming đã đem lại hiệu quả trong việc cải tiến chất lượng. Và ông được cả thế giới gọi là nhà "tiên tri chất lượng" và là nhà triết học của quản lý.

Những đóng góp to lớn của Deming trong lĩnh vực thống kê vẫn còn ảnh hưởng tới nền kinh tế hiện đại. Suốt cuộc đời ông, ông đã bảo vệ cho niềm tin rằng lý thuyết thống kê cho thấy rằng toán học, sự phán xử, kiến thức thực tiễn được kết hợp chung với nhau trong công việc sẽ đem lại

nhiều thuận lợi. Ông là bậc thầy của ngành logic học và là kiến trúc sư của thống kê học. William Edwards Deming mất vào ngày 20/12/1993.

**** Joseph M. Juran***

Joseph Moses Juran (sinh ngày 24/12/1904, mất ngày 28/2/2008) là một trong những bậc trưởng lão về quản lý chất lượng *(quality guru)* của thế giới, mức độ ảnh hưởng của ông chỉ xếp sau W. E. Deming,

Cũng như Deming, Tiến sĩ Juran là một tên tuổi nổi bật trong số những bậc thầy chất lượng. Là người Mỹ, sinh ra tại vùng Ban-căng, kỹ sư Joseph M. Juran đã bắt đầu sự nghiệp của mình vào năm 1924. Ông đã tích luỹ được nhiều kinh nghiệm khi làm thanh tra trong Công ty Điện lực miền Tây (*Western Elictric Company*) và là giáo sư trường Đại học New York. Cùng với Deming, Juran đã được tín nhiệm do có đóng góp vào những thành công của các công ty Nhật. Ông cũng giảng dạy ở Nhật những năm 1950, là tác giả của nhiều cuốn sách về kiểm soát và quản lý chất lượng và là tổng biên tập cuốn sổ tay kiểm soát chất lượng (*Quality Control Handbook*). Ông sáng lập Viện Juran để tổ chức lớp đào tạo ngắn hạn và xuất bản những sách huấn luyện về chất lượng. Sự nghiệp của Juran trong lĩnh vực quản lý vô cùng đa dạng. Các vấn đề được ông quan tâm và đề cập rất rộng chứ không chỉ trong lĩnh vực chất lượng.

Juran tiếp cận vấn đề chất lượng dưới nhiều góc độ. Điều cốt lõi nhất trong quan niệm của Juran chính là niềm tin của ông về việc "chất lượng không phải là kết quả ngẫu nhiên mà nó phải được kế hoạch hoá". Juran nhìn nhận vấn đề kế hoạch hóa chất lượng như là một thành phần của "tam đoạn luận chất lượng", bao gồm: kế hoạch hoá chất lượng, kiểm soát chất lượng, cải tiến chất lượng.

Ông đưa ra thuyết tam luận với ba phần chính sau:

Kế hoạch hoá chất lượng: là quá trình nhận dạng người tiêu dùng, các nhu cầu, đặc tính của sản phẩm dịch vụ với các thuộc tính hoàn hảo và chuyển giao tới các bộ phận sản xuất.

Kiểm soát chất lượng: là quá trình mà tại đó các sản phẩm thực sự được kiểm tra, đánh giá theo các yêu cầu ban đầu do khách hàng đặt ra. Nếu có lỗi thì sẽ khắc phục tại đó.

Cải tiến chất lượng: là quá trình mà tại đó các cơ chế được duy trì, áp dụng. Như vậy chất lượng sẽ được đảm bảo liên tục và ổn định.

Cụ thể:

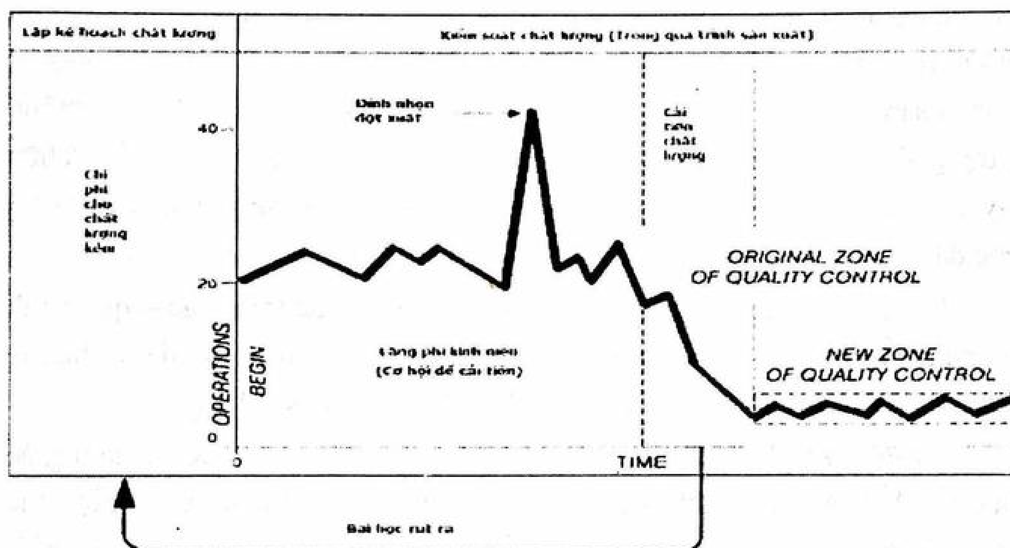
Lập kế hoạch chất lượng	**Kiểm soát chất lượng**	**Cải tiến chất lượng**
• Thiết lập các mục tiêu chất lượng. • Xác định KH là ai. • Xác định các nhu cầu của khách hàng. • Phát triển các đặc tính của SP đáp ứng nhu cầu khách hàng. • Phát triển các quy trình có thể sản xuất sản phẩm có các đặc tính mong muốn. • Thiết lập các kiểm soát quy trình; chuyển giao các kế hoạch sản xuất tới bộ phận thực hiện.	• Đánh giá hiệu quả của quy trình hiện tại. • So sánh hiệu quả hiện tại với mục tiêu chất lượng. • Đưa ra các hành động cần thiết để lấp đầy khoảng cách giữa mục tiêu chất lượng với hiệu quả hiện tại.	• X.nhận nhu cầu cải tiến. • Thiết lập cơ sở hạ tầng cần thiết cho việc cải tiến. • X.định các dự án cải tiến. • XD các nhóm dự án. • Cung cấp cho các nhóm nguồn tài nguyên, đào tạo, để từ đó họ: Chẩn đoán các nguyên nhân; Đưa ra các dự định sửa chữa, cải tiến. • Thiết lập các kiểm soát cần thiết để lưu giữ kết quả.

Ba quy trình phổ biến của quản lý chất lượng. *[Adapted from Juran, J.M. (1989). The quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality. Juran Institute, Winton, CT.]*

Sơ đồ tam giác Juran

Ba quy trình của tam giác Juran có liên quan với nhau. Sơ đồ dưới đây thể hiện sự liên quan đó.

Hình 4.2. Sơ đồ tam giác Juran



Sơ đồ tam giác Juran là một đồ thị với thời gian trên trục hoành và chi phí cho chất lượng kém trên trục tung. Hoạt động khởi đầu là lập kế hoạch chất lượng. Người lập kế hoạch xác định ai là khách hàng và nhu cầu của khách hàng là gì, sau đó họ xây dựng các bản thiết kế sản phẩm và quy trình đáp ứng các nhu cầu ấy. Cuối cùng người lập kế hoạch chuyển giao các kế hoạch cho nhóm thực hiện: "Ban vận hành các quy trình, sản xuất các sản phẩm có các đặc tính mong muốn đáp ứng nhu cầu khách hàng".

Thường xuyên và thỉnh thoảng. Thực tế vận hành các quy trình đã cho thấy các quy trình không thể sản xuất ra 100% sản phẩm có chất lượng. Hình 4.2 thể hiện có 20% các công việc cần phải làm lại do các lỗi nào đó. Sự lãng phí này là *thường xuyên* - xảy ra và cứ xảy ra. Tại sao lại có sự lãng phí thường xuyên này? Bởi vì *quy trình sản xuất đã được lập kế hoạch để hoạt động như vậy.*

Theo mô hình trách nhiệm truyền thống, bộ phận sản xuất không thể tránh được sự lãng phí thường xuyên đã được định trước này. Cái mà họ có thể làm là thực hiện *kiểm soát chất lượng* – nghĩa là để tránh mọi thứ trở nên tồi tệ nhất. Hình 4.2 cũng thể hiện một đỉnh nhọn hiếm hoi bỗng nhiên tăng lên mức lỗi 40%. Đỉnh nhọn này xuất hiện là do sự xuất hiện của các sự kiện *không được lập kế hoạch* như sự cố điện, trục trặc quy trình hoặc lỗi của người vận hành. Như là một phần của công việc kiểm soát chất lượng, bộ phận sản xuất tập trung vào các kịch bản xử lý sự cố nhằm đưa hệ thống về trạng thái ban đầu. Việc này gọi là "sửa lỗi", "xử lý sự cố", "chữa cháy"... Kết quả cuối cùng là khôi phục hệ thống về trạng thái... 20% lỗi trước đây.

Đồ thị cũng cho thấy trong quy trình thứ ba của tam giác – quy trình *cải tiến chất lượng* – mức lãng phí đã xuống thấp hơn mức ban đầu. Thực tế có thể coi mức lãng phí thường xuyên là một cơ hội để cải tiến.

Sơ đồ tam giác và các khiếm khuyết của sản phẩm. Sơ đồ tam giác liên quan đến các khiếm khuyết của sản phẩm. Vì vậy trục tung thể hiện các đơn vị đo như chi phí cho chất lượng kém (*cost for poor quality*), tỷ lệ lỗi (*error rate*), phần trăm khuyết tật (*percent defective*), tỷ lệ gọi dịch vụ (*service call rate*),... Trên trục này, sự hoàn hảo của chất lượng sản phẩm được thể hiện ở gốc tọa độ, và càng lên cao trên trục này, sản phẩm càng kém chất lượng. Kết quả của việc cắt giảm các khiếm khuyết là cắt giảm được chi phí cho chất lượng kém, đáp ứng tốt hơn hạn giao hàng, làm tăng sự hài lòng của khách hàng,...

Juran là người đầu tiên đưa ra từ "phù hợp với yêu cầu sử dụng và mục đích", phân biệt định nghĩa này với định nghĩa thường dùng là phù hợp với quy cách đề ra". Ông là người phát hiện ra những vấn đề như:

- Tổ chức
- Truyền thông
- Điều phối đa chức năng

Nói cách khác đó chính là nhân tố con người. Theo ông, dưới 20% trục trặc chất lượng là do công nhân gây ra, còn lại đều là do quản lý yếu kém (so sánh với con số 94% Deming đưa ra). Ông coi việc đào tạo huấn

luyện thường xuyên về nâng cao chất lượng phải được bắt đầu từ cấp lãnh đạo cao nhất.

Juran đưa ra 10 bước để cải tiến chất lượng:

- Xây dựng nhận thức về sự cần thiết và về cơ hội cải tiến

- Đề ra mục tiêu cải tiến

- Tổ chức để đạt mục tiêu (lập hội đồng chất lượng, nhận dạng các trục trặc, chọn các dự án, duyệt các nhóm chất lượng, chỉ định người hỗ trợ cải tiến)

- Tổ chức đào tạo

- Triển khai các dự án để giải quyết trục trặc

- Báo cáo về các tiến bộ đạt được

- Cấp giấy chứng nhận

- Thông báo kết quả

- Tiếp tục phát huy thắng lợi

- Giữ vững đà tiến bộ bằng cách đặt việc cải tiến hàng năm thành một bộ phận của các hệ thống và quy trình thường xuyên của doanh nghiệp.

Juran có một định nghĩa rất độc đáo về chi phí cho chất lượng như sau: "Đó là mỏ vàng". Điều đó có nghĩa: chi phí cho chất lượng là khía cạnh rất quan trọng mà mọi doanh nghiệp cần lưu ý.

Cũng giống như các chuyên gia khác, Juran công nhận tầm quan trọng của việc mua hàng đối với việc cải tiến chất lượng. Juran không thiên về quan điểm chỉ có một nguồn trong vụ mùa màng quan trọng. Ông khuyên nên có nhiều nguồn cung ứng, đơn độc một nguồn dễ dẫn tới lơ là mài sắc vũ khí cạnh tranh trên chất lượng, giá thành và dịch vụ. Juran có vẻ không tin tưởng lắm vào các hệ thống tổ chức, các thủ tục giấy tờ, các cuốn sổ tay, các cuộc kiểm toán và thích cách tiếp cận của người Nhật về các khả năng của quy trình, việc kiểm soát các quy trình, mối quan hệ hợp tác trong các nhóm, đào tạo quản lý và chất lượng của các vụ giao hàng. Tinh thần hợp tác phải được mở rộng tới các nhà cung ứng.

Một số tác phẩm nổi tiếng của ông đó là: *Juran's Quality Handbook* (Sổ tay chất lượng Juran) được ông viết năm 1951, năm 2000 đã được xuất

bản lần thứ 5. *Managerial Breakthrough*, xuất bản lần đầu năm 1964, trình bày một lý thuyết tổng quan về quản lý chất lượng, sau tiến hóa thành Six Sigma – một quy trình quản lý chất lượng đã được ứng dụng tại Motorola, Genaral Electric và nhiều công ty khác. Cuốn sách gần đây nhất của ông là *Architect of Quality*, tự truyện của ông sẽ được McGraw – Hill xuất bản trong năm sau.

* **Philip B.Crosby** (1926–2001):

P. Crosby tốt nghiệp Đại học Tổng hợp Western Reserve. Từ những năm 1950, sau khi phục vụ trong binh chủng hải quân ông đã gắn bó đời mình với các hoạt động kiểm soát chất lượng cho đến ngày nay. Crosby nổi tiếng vì đưa ra quan niệm "không có sai hỏng" phát triển vào đầu những năm 1960, khi ông phụ trách vấn đề chất lượng của chương trình chế tạo tên lửa Pershing và sau này với cương vị giám đốc chất lượng của công ty bưu tín điện thoại quốc tế ITT *(International Telephone and Telegraph)*. Năm 1979, ông thành lập Tổ hợp Crosby, một tổ chức tư vấn lớn. Ông đã viết cuốn sách nổi tiếng *Quality in Free* – Chất lượng là thứ cho không được bán trên một triệu bản. Thành công nổi bật của ông là làm giảm các lỗi trong sản xuất tên lửa đẩy. Quan điểm chính của ông là:

- Chất lượng là sự phù hợp với các yêu cầu cần nắm rõ các kỳ vọng của khách hàng và hướng doanh nghiệp vào việc đáp ứng các kỳ vọng đó.

- Phòng ngừa là phương tiện chính để đảm bảo chất lượng chứ không phải sử dụng các cán bộ kiểm tra.

- Tiêu chuẩn để thực hiện việc việc quản lý chất lượng là không có sai hỏng dù chỉ là một lỗi nhỏ trong việc thực hiện các công việc.

- Chất lượng có thể đo đếm được một cách cụ thể thông qua các loại chi phí, đặc biệt là chi phí cho chất lượng tồi, chi phí này rất lớn và cần phải loại bỏ chúng.

Crosby cho rằng, các doanh nghiệp nên dùng "vắc xin chất lượng" để ngăn chặn tình trạng không phù hợp với yêu cầu. Theo ông, "vắc xin" phòng chủng này gồm ba phần: Quyết tâm, Giáo dục, Thực hiện.

Giống như mọi chuyên gia, Crosby rất cứng rắn đối với những người có trách nhiệm quản lý chất lượng và khuyến khích họ quan tâm đến chất lượng giống như họ quan tâm đến lợi nhuận. Ông quan sát thấy một ban quản lý quyết tâm có thể giảm rất nhanh tới 40% tỷ lệ sai hỏng của lực lượng lao động được giao nhiệm vụ. Cần thêm một ít công nữa có thể loại trừ phần sai hỏng còn lại. Crosby thấy nhiều doanh nghiệp xử lý những vấn đề chất lượng bằng cách "đấu" nhân viên và làm họ mất hứng thú với công việc do cách đối xử không ân cần, không quan tâm đến họ.

Cách nhìn của Crosby đối với các vật tư mua vào là: “ít nhất một nửa những trục trặc chất lượng có liên quan đến các vật tư này là do những yêu cầu không được vạch ra rõ ràng”. Ở đây lại có thể dùng mô hình Nhật Bản nhấn mạnh tới người cung ứng là một phần mở rộng của hoạt động kinh doanh.

Crosby có 4 điểm khẳng định tuyệt đối trong chất lượng:

- Định nghĩa – phù hợp với yêu cầu.

- Hệ thống – phòng ngừa.

- Tiêu chuẩn – không có sai hỏng.

- Thước đo – giá phải trả cho công việc không phù hợp.

Ông cũng đưa ra 14 bước để cải tiến chất lượng:

- Làm rõ quyết tâm của lãnh đạo quản lý đối với chất lượng.

- Tổ chức các tổ cải tiến chất lượng có đại biểu của mỗi phòng ban tham gia.

- Xác định các trục trặc chất lượng hiện có và tiềm năng nằm ở đâu.

- Đo đạc chi phí cho chất lượng và sử dụng việc làm này như một công cụ quản lý.

- Nâng cao ý thức về chất lượng và mối quan tâm cá nhân của tất cả các thành viên.

- Hành động giải quyết những trục trặc phát hiện ở các bước trên.

- Lập một ban phụ trách “chương trình không sai hỏng”.

- Đào tạo những kiểm soát viên để họ thực hiện tích cực phần trách nhiệm của họ trong chương trình cải tiến chất lượng.

- Tổ chức "một ngày không sai hỏng" để tất cả nhân viên thấy rõ là đã có sự thay đổi.

- Khuyến khích các cá nhân đề ra mục tiêu cải tiến cho cá nhân và nhóm của mình.

- Khuyến khích các nhân viên thông báo cho lãnh đạo quản lý biết rõ trở ngại họ vấp phải khi phấn đấu đạt mục tiêu cải tiến của họ.

- Công nhận và hoan nghênh những ai tham gia.

- Tổ chức các hội đồng chất lượng để thường xuyên trao đổi.

- Lặp lại tất cả các bước trên để nhấn mạnh rằng chương trình cải tiến chất lượng không bao giờ chấm dứt.

4.1.2. Khái niệm quản lý chất lượng

Theo ISO 9000:2000: Quản lý (*Management)* là các hoạt động có phối hợp để định hướng (*direction*) và kiểm soát (*control*) một tổ chức. Tuy nhiên, do có rất nhiều hoạt động quản lý khác nhau nên chúng ta thường phân loại các hoạt động quản lý theo chức năng như: quản lý sản xuất kinh doanh, quản lý tài chính, quản lý chất lượng... Trong đó, quản lý chất lượng là các hoạt động được tiến hành nhằm duy trì kiểm soát và điều hành một tổ chức xét trên phương diện chất lượng.

Chất lượng không tự nhiên sinh ra, nó là kết quả của sự tác động của hàng loạt các yếu tố có liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn cần phải quản lý một cách đúng đắn các yếu tố này. Quản lý chất lượng là một khía cạnh của chức năng quản lý để xác định và thực hiện chính sách chất lượng. *Hoạt động quản lý trong lĩnh vực chất lượng được gọi là quản lý chất lượng.*

ISO 9000 đã xác định "quản lý chất lượng là tập những hoạt động của chức năng quản lý chung nhằm xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng những phương tiện như lập kế hoạch, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng".

Hiện nay đang tồn tại nhiều quan điểm khác nhau về quản lý chất lượng:

- *A.G.Robertson, một chuyên gia người Anh về chất lượng cho rằng:* "Quản lý chất lượng được xác định như là một hệ thống quản trị nhằm xây dựng chương trình và sự phối hợp các cố gắng của những đơn vị khác nhau để duy trì và tăng cường chất lượng trong các tổ chức thiết kế, sản xuất, đảm bảo sản xuất có hiệu quả và thoả mãn nhu cầu người tiêu dùng".

- *A.V.Feigenbaum, nhà khoa học người Mỹ:* "Quản lý chất lượng là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức, chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì và nâng cao chất lượng".

- *Philip Crosby, một chuyên gia người Mỹ về chất lượng:* "Quản lý chất lượng là một phương tiện có tính chất hệ thống, đảm bảo việc tôn trọng tổng thể tất cả các thành phần của một kế hoạch hành động".

- *Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000:* "Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng". Việc định hướng và kiểm soát về chất lượng nói chung bao gồm lập chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng.

Chính sách chất lượng: Là toàn bộ ý đồ và định hướng về chất lượng do lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp chính thức công bố. Đây là lời tuyên bố về việc người cung cấp định đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, nên tổ chức thế nào và biện pháp để đạt được điều này.

Hoạch định chất lượng: Là các hoạt động nhằm thiết lập các mục tiêu và yêu cầu đối với chất lượng và để thực hiện các yếu tố của hệ thống chất lượng.

Kiểm soát chất lượng: Các kỹ thuật và các hoạt động tác nghiệp được sử dụng để thực hiện các yêu cầu chất lượng.

Đảm bảo chất lượng: Mọi hoạt động có kế hoạch và có hệ thống chất lượng được khẳng định và đem lại lòng tin thoả mãn các yêu cầu đối với chất lượng.

Hệ thống chất lượng: Bao gồm cơ cấu tổ chức, thủ tục, quá trình và nguồn lực cần thiết để thực hiện công tác quản lý chất lượng.

Như vậy, tuy tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau về chất lượng, song nhìn chung có những điểm giống nhau như:

- Mục tiêu trực tiếp của quản lý chất lượng là đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng phù hợp với nhu cầu thị trường và chi phí tối ưu.

- Thực chất của quản lý chất lượng là tổng hợp các hoạt động của chức năng quản lý như: hoạch định, tổ chức, kiểm soát và điều chỉnh. Nói cách khác quản lý chất lượng chính là chất lượng của quản lý.

- Quản lý chất lượng là hệ thống các hoạt động, các biện pháp (hành chính, tổ chức, kinh tế, kỹ thuật, xã hội và tâm lý). Quản lý chất lượng là nhiệm vụ của tất cả mọi người, mọi thành viên trong xã hội, trong doanh nghiệp, là trách nhiệm của tất cả các cấp, nhưng phải được lãnh đạo cao nhất chỉ đạo.

- Quản lý chất lượng được thực hiện trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm, từ thiết kế, chế tạo đến sử dụng sản phẩm.

Có thể phân biệt các đặc trưng khác nhau giữa quản lý chất lượng hiện đại và quản lý chất lượng truyền thống qua bảng tóm tắt sau:

Đặc điểm	Quản lý chất lượng truyền thống	Quản lý chất lượng hiện đại
Tính chất	Chất lượng là vấn đề công nghệ đơn thuần.	Chất lượng là vấn đề kinh doanh (tổng hợp kinh tế – kỹ thuật, xã hội), là bộ phận không thể tách rời của quản lý sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.
Phạm vi	Vấn đề tác nghiệp.	Vấn đề tác nghiệp và chiến lược.
Cấp quản lý	Thực hiện ở cấp phân xưởng trong khâu sản xuất.	Thực hiện ở mọi cấp: - Cấp công ty: Quản lý chiến lược chất lượng. - Cấp phân xưởng phòng ban: Quản trị tác nghiệp chất lượng. - Tự quản (người lao động với quản lý chất lượng,.

Mục tiêu	Ngắn hạn lợi nhuận cao nhất.	Kết hợp giữa dài hạn và ngắn hạn thoả mãn nhu cầu khách hàng ở mức cao nhất.
Sản phẩm	Sản phẩm cuối cùng bán ra ngoài công ty.	Tất cả sản phẩm và dịch vụ không kể thực hiện bên trong hay bán ra ngoài.
Khách hàng	Bên ngoài, những người tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.	Cả bên trong và bên ngoài những tổ chức và cá nhân có liên quan trực tiếp đến chất lượng.
Chức năng	Kinh tế, kiểm soát.	Hoạch định, kiểm soát và hoàn thiện
Nhiệm vụ	Của phòng KCS. Vai trò của người quản lý và ra lệnh cưỡng chế bắt phải thực hiện.	Toàn công ty.
Cách xem xét vấn đề	Đi thẳng vào từng vấn đề riêng biệt tách rời nhau.	Đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với toàn bộ hệ thống.

4.1.3. Các chức năng của quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng cũng như bất kỳ một loại quản lý nào đều phải được thực hiện một số chức năng cơ bản như: hoạch định, tổ chức, kiểm tra, kích thích, điều hoà phối hợp. Nhưng do mục tiêu và đối tượng quản lý của chất lượng có những đặc thù riêng nên các chức năng của quản lý chất lượng cũng có những đặc điểm riêng.

Deming là người đã khái quát chức năng quản lý chất lượng thành vòng tròn chất lượng: hoạch định, thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh (PDCA). Có thể cụ thể hoá chức năng quản lý chất lượng theo năm nội dung sau:

**** Hoạch định chất lượng***

Hoạch định là chức năng quan trọng hàng đầu và đi trước các chức năng khác. Hoạch định chất lượng là một hoạt động xác định mục tiêu và các phương tiện, nguồn lực và biện pháp nhằm thực hiện mục tiêu chất lượng sản phẩm.

Nhiệm vụ chủ yếu của hoạch định chất lượng là hoạt động nghiên cứu thị trường để xác định các yêu cầu của khách hàng về chất lượng sản phẩm hàng hoá, dịch vụ, sau đó chuyển giao kết quả này tới bộ phận tác nghiệp.

Hoạch định chất lượng có tác dụng định hướng phát triển chất lượng cho toàn doanh nghiệp, tạo điều kiện nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường và khai thác sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực góp phần giảm chi phí.

Tổ chức thực hiện

Là quá trình thực hiện các hoạt động tác nghiệp sau khi đã có kế hoạch cụ thể.

Tổ chức hệ thống chất lượng: Hiện nay đang tồn tại nhiều hệ thống quản lý chất lượng như TQM, ISO 9000, HACCP, GMP, Q-Base, giải thưởng chất lượng Việt Nam... Mỗi doanh nghiệp phải tự lựa chọn cho mình hệ thống chất lượng phù hợp.

Tổ chức thực hiện bao gồm tất cả các việc như tiến hành biện pháp kinh tế, hành chính, kỹ thuật, chính trị tư tưởng để thực hiện kế hoạch đã đặt ra. Nhiệm vụ này bao gồm:

- Làm cho mọi người thực hiện kế hoạch biết rõ mục tiêu, sự cần thiết và nội dung công việc mình phải làm.

- Tổ chức chương trình đào tạo và giáo dục cần thiết đối với những người thực hiện kế hoạch

- Cung cấp nguồn lực cần thiết ở mọi nơi và mọi lúc.

**** Kiểm tra, kiểm soát chất lượng***

Kiểm tra, kiểm soát là quá trình điều khiển đánh giá các hoạt động tác nghiệp thông qua kỹ thuật, phương tiện, phương pháp và các hoạt động nhằm đảm bảo chất lượng theo đúng yêu cầu.

Nhiệm vụ chính của kiểm tra, kiểm soát là tổ chức các hoạt động đánh giá các sản phẩm có đạt theo yêu cầu hoặc đánh giá việc thực hiện chất lượng trong thực tế của doanh nghiệp.

So sánh giữa chất lượng thực tế và chất lượng kế hoạch để phát hiện những sai lệch không phù hợp và đưa ra những biện pháp khắc phục sai lệch đó.

Khi thực hiện kiểm tra, kiểm soát các kết quả thực hiện kế hoạch cần đánh giá một cách độc lập những vấn đề sau:

Liệu kế hoạch có được tuân theo một cách trung thành không?

Liệu bản thân kế hoạch đã đủ chưa?

Nếu mục tiêu không đạt được có nghĩa là một trong hai hoặc cả hai điều trên đều không được thoả mãn.

**** Chức năng kích thích***

Kích thích việc đảm bảo và nâng cao chất lượng được thực hiện thông qua áp dụng chế độ thưởng phạt về chất lượng đối với người lao động và áp dụng giải thưởng quốc gia về đảm bảo và nâng cao chất lượng.

**** Điều chỉnh, điều hoà và phối hợp***

Là toàn bộ những hoạt động nhằm tạo ra sự phối hợp thống nhất, đồng bộ, khắc phục những sai sót còn tồn tại và đưa chất lượng sản phẩm lên mức cao hơn nhằm làm giảm dần khoảng cách giữa mong muốn của khách hàng và chất lượng thực tế đạt được.

Hoạt động điều hoà, điều chỉnh, phối hợp được thể hiện rõ ở nhiệm vụ cải tiến, hoàn thiện chất lượng sản phẩm theo các hướng khác nhau, phát triển sản phẩm mới, đa dạng hoá sản phẩm, đổi mới công nghệ, hoàn thiện quá trình sản xuất.

Khi tiến hành các hoạt động điều chỉnh cần phải phân biệt rõ ràng giữa việc loại trừ hậu quả và loại trừ nguyên nhân của hậu quả.

4.1.5. Các nguyên tắc quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng xét về thực chất đó là hoạt động của con người, chính vì lẽ này mà các hoạt động về quản lý chất lượng cần phải được xây dựng và tuân thủ theo những nguyên tắc khoa học nhất định. Trong thực tế, ở nơi này hay nơi khác vẫn có những doanh nghiệp ra các quyết định về quản lý chất lượng không theo nguyên tắc nào cả. Cung cách ra quyết định

về quản lý chất lượng như vậy xét cho cùng thì ít hay nhiều đều thể hiện một sự bất cập trong việc ra quyết định mà không theo quy luật, không thuộc thẩm quyền hay không dựa trên cơ sở khoa học nào. Do vậy việc ra quyết định trong công tác quản trị chất lượng cần phải tuân thủ theo những nguyên tắc nhất định và là sự cần thiết tất yếu khách quan.

Xét về thực chất nguyên tắc quản lý chất lượng là sự thể hiện và vận dụng của những quy luật một cách căn bản, toàn diện và khách quan về lĩnh vực này. Nhận diện đúng và áp dụng đầy đủ các nguyên tắc quản lý chất lượng là để lãnh đạo và điều hành một tổ chức (doanh nghiệp) nhằm thực hiện cải tiến liên tục trong dài hạn bằng cách tập trung vào việc thoả mãn những nhu cầu về chất lượng ngày càng cao của khách hàng và xử lý đúng đắn các nhu cầu của tất cả những người cũng như những bên có liên quan. Nắm vững những nguyên tắc quản lý chất lượng sẽ giúp ích rất nhiều cho các nhà quản trị trong việc định ra một khuôn khổ để quản lý chất lượng và đặc biệt là để cải thiện những công việc về nâng cao chất lượng trong doanh nghiệp của mình.

Nội dung của các nguyên tắc quản lý chất lượng xem phần "Các nguyên tắc của ISO 9000".

4.1.6. Các phương thức quản lý chất lượng

4.1.6.1. Kiểm tra chất lượng – I (Inspection)

Một trong những phương pháp đảm bảo chất lượng sản phẩm phù hợp với quy định là kiểm tra các sản phẩm và chi tiết bộ phận nhằm sàng lọc và loại ra bất cứ một bộ phận chi tiết nào không đảm bảo tiêu chuẩn hay quy cách kỹ thuật. Trong thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ nhất mở đầu vào những năm cuối thế kỷ XVIII, các chức năng kiểm tra và sản xuất đã được tách riêng, các nhân viên kiểm tra được đào tạo và thực hiện nhiệm vụ, đảm bảo chất lượng sản phẩm xuất xưởng phù hợp với quy định. Như vậy, kiểm tra chất lượng là hình thức quản lý chất lượng sớm nhất.

Sau khi hệ thống Taylor và hệ thống Ford được áp dụng vào đầu thế kỷ XX và việc sản xuất với khối lượng lớn đã trở nên phát triển rộng rãi, khách hàng bắt đầu yêu cầu ngày càng cao về chất lượng và sự cạnh tranh

giữa các cơ sở sản xuất về chất lượng ngày càng gay gắt thì các nhà công nghiệp dần dần nhận ra rằng kiểm tra 100% không phải là cách đảm bảo chất lượng tốt nhất, kiểm tra chất lượng là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm, định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính. Như vậy, kiểm tra chỉ là một sự phân loại sản phẩm đã được chế tạo, đây là cách xử lý chuyện đã rồi. Điều đó có nghĩa là chất lượng không được tạo dựng nên qua kiểm tra. Ngoài ra, để đảm bảo chất lượng sản phẩm phù hợp quy định một cách có hiệu quả bằng cách kiểm tra sàng lọc 100% sản phẩm, cần phải thoả mãn những điều kiện sau:

- Công việc kiểm tra cần được tiến hành một cách đáng tin cậy và không có sai sót.
- Chi phí cho sự kiểm tra phải ít hơn phí tổn do sản phẩm khuyết tật và những thiệt hại do ảnh hưởng đến lòng tin của khách hàng.
- Quá trình kiểm tra không được ảnh hưởng đến chất lượng.

Những điều kiện trên không phải thực hiện dễ dàng ngay cả với công nghiệp hiện đại. Ngoài ra, sản phẩm phù hợp quy định cũng chưa chắc đã thoả mãn nhu cầu thị trường, nếu như các quy định không phản ánh đúng nhu cầu.

Phương pháp này không tạo dựng nên chất lượng mà chỉ nhằm hạn chế những sai lệch trong hoạt động tác nghiệp.

Vì những lý do này, vào những năm 1920 người ta đã bắt đầu chú trọng đến việc đảm bảo ổn định chất lượng trong quá trình trước đó hơn là đợi đến khâu cuối cùng mới tiến hành sàng lọc 100% sản phẩm. Khi đó khái niệm kiểm soát chất lượng *(Quality Contro – QC*) đã ra đời.

4.1.6.2. Kiểm soát chất lượng - QC (Quality Control)

Walter A. Shewhart, một kỹ sư thuộc phòng thí nghiệm Bell Telephone tại Princeton, Newjersey (Mỹ) là người đầu tiên đề xuất việc sử dụng các biểu đồ kiểm soát vào việc quản lý các quá trình công nghiệp và được coi là mốc ra đời của hệ thống kiểm soát chất lượng hiện đại.

Kiểm soát chất lượng là kiểm soát mọi yêu tô ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo ra chất lượng bao gồm:

+ Kiểm soát con người thực hiện: Người thực hiện phải được đào tạo để có đủ kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc. Họ phải được thông tin đầy đủ về công việc cần thực hiện và kết quả cần đạt được.

+ Kiểm soát phương pháp và quá trình sản xuất: Các phương pháp và quá trình sản xuất phải được thiết lập phù hợp với điều kiện sản xuất và phải được theo dõi, kiểm soát thường xuyên nhằm phát hiện kịp thời những biến động của quá trình.

+ Kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào: Nguồn cung cấp nguyên vật liệu phải được lựa chọn. Nguyên vật liệu phải được kiểm tra chặt chẽ khi nhập và trong quá trình bảo quản.

+ Kiểm soát, bảo dưỡng thiết bị: Thiết bị phải được kiểm tra thường xuyên, định kỳ và được bảo dưỡng, sửa chữa theo đúng quy định.

+ Kiểm tra môi trường làm việc: Ánh sáng, nhiệt độ, điều kiện làm việc.

Việc kiểm soát chất lượng nhằm chủ yếu vào quá trình sản xuất để khắc phục những sai sót ngay trong quá trình thực hiện. Để quá trình kiểm soát chất lượng đạt hiệu quả, cần xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý, phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận. Hoạt động kiểm soát chất lượng được tiến hành theo chu trình PCDA do Deming đề xuất.

Để đạt được mục tiêu chính của quản lý chất lượng là thoả mãn người tiêu dùng, đòi hỏi không chỉ áp dụng các phương pháp kiểm soát vào các quá trình xảy ra trước quá trình sản xuất và kiểm tra (như khảo sát thị trường, nghiên cứu, lập kế hoạch, phát triển, thiết kế và mua hàng) mà còn phải áp dụng cho các quá trình xảy ra sau đó (như đóng gói, lưu kho, vận chuyển, phân phối, bán hàng và dịch vụ sau khi bán hàng). Từ khái niệm đó khái niệm kiểm soát chất lượng toàn diện ra đời.

4.1.6.3. Kiểm soát chất lượng toàn diện – TQC (Total Quality Control)

Armand V. Feigenbaun trong cuốn sách Total Quality Control – TQC đã định nghĩa: "Kiểm soát chất lượng toàn diện là một hệ thống kiểm soát có hiệu quả để nhất thể hoá các nỗ lực phát triển chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau trong

một tổ chức sao cho các hoạt động marketing, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thoả mãn hoàn toàn khách hàng".

TQC là một hệ thống quản lý nhằm huy động sự nỗ lực hợp tác giữa các bộ phận khác nhau trong một tổ chức vào các quá trình có liên quan đến chất lượng từ nghiên cứu thị trường, thiết kế sản phẩm đến dịch vụ sau bán nhằm thoả mãn nhu cầu khách hàng một cách tiết kiệm nhất bằng cách phát hiện và giảm chi phí không chất lượng, tối ưu hoá cơ cấu chi phí chất lượng.

Khái niệm TQC được du nhập vào Nhật Bản vào những năm 1950, được áp dụng và có những khác biệt nhất định đối với TQC ở Mỹ. Sự khác nhau chủ yếu là ở Nhật Bản có sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Bởi vậy, ở Nhật nó còn có tên gọi là Kiểm soát chất lượng toàn công ty – CWQC (*Company Wide Quality Control).*

Giữa kiểm tra và kiểm soát chất lượng có sự khác nhau. Kiểm tra là sự so sánh, đối chiếu giữa chất lượng thực tế của sản phẩm với những yêu cầu kỹ thuật, từ đó loại bỏ các phế phẩm. Kiểm soát là hoạt động bao quát hơn, toàn diện hơn, nó bao gồm toàn bộ các hoạt động Marketing, thiết kế, sản xuất, so sánh, đánh giá chất lượng và dịch vụ sau bán hàng, tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục.

4.1.6.4. Đảm bảo chất lượng – QA (Quality Assurance)

Đảm bảo chất lượng là mọi hoạt động có kế hoạch, có hệ thống và được khẳng định nếu cần để đem lại lòng tin thoả đáng của sản phẩm cho khách hàng.

Để có thể tiến hành hoạt động nhằm đảm bảo chất lượng có hiệu quả thì các doanh nghiệp phải xây dựng một hệ thống quản lý chất lượng và chứng minh cho khách hàng thấy được điều đó.

Đảm bảo chất lượng nhằm hai mục đích: đảm bảo chất lượng nội bộ (trong một tổ chức) nhằm tạo lòng tin cho lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức và đảm bảo chất lượng với bên ngoài nhằm tạo lòng tin cho khách

hàng và những người có liên quan khác rằng yêu cầu chất lượng được thoả mãn. Nếu những yêu cầu về chất lượng không phản ánh đầy đủ những nhu cầu của người tiêu dùng thì việc đảm bảo chất lượng có thể không tạo được lòng tin thoả đáng.

Quá trình đảm bảo chất lượng gồm những giai đoạn chủ yếu sau:

- Đánh giá chất lượng hàng hoá của đối thủ cạnh tranh hiện có trên thị trường và những đòi hỏi của khách hàng.

- Dự báo dài hạn về chất lượng.

- Hoạch định chất lượng.

- Thiết kế các tiêu chuẩn.

- Thiết kế chất lượng ngay trong quá trình thiết kế kết cấu, kỹ thuật và công nghệ.

- Kiểm tra chất lượng của các nguyên vật liệu, chi tiết thuộc diện đầu vào.

- Kiểm tra chất lượng theo các công đoạn và thao tác trong quá trình sản xuất.

- Kiểm tra tiếp nhận sản phẩm sau khi làm xong.

- Kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình khai thác, sử dụng sau bán.

- Phân tích các nhận xét và đóng góp của khách hàng.

Việc thực hiện lần lượt các giai đoạn này không chỉ một lần là xong, vấn đề là ở chỗ để đảm bảo chất lượng các nhà quản lý phải thực hiện liên tục các giai đoạn này trong toàn bộ các quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Khi xem xét vấn đề đảm bảo chất lượng cần chú ý:

(1) Đảm bảo chất lượng đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng không có nghĩa là chỉ đảm bảo thỏa mãn các yêu cầu của các tiêu chuẩn (quốc gia hay quốc tế) bởi vì trong sản xuất kinh doanh hiện đại, các doanh nghiệp không có quyền và không thể đưa ra thị trường các sản phẩm không đạt yêu cầu của các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm cụ thể. Nhưng như thế cũng chỉ mới

đáp ứng được các yêu cầu mang tính pháp lý chứ chưa thể nói đến việc kinh doanh có hiệu quả được.

(2) Đối với việc xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài cũng tương tự, toàn bộ sản phẩm xuất sang nước khác phải đáp ứng được yêu cầu của người đặt hàng nước ngoài.

(3) Những nhà lãnh đạo cấp cao phải ý thức được tầm quan trọng của đảm bảo chất lượng và phải đảm bảo cho tất cả mọi người trong tổ chức tham gia tích cực vào hoạt động đó và cần thiết phải gắn quyền lợi của mọi người vào hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

4.1.6.5. Quản lý chất lượng toàn diện – TQM (Total Quality Management)

Mục tiêu của TQM là cải tiến chất lượng sản phẩm và thoả mãn khách hàng ở mức tốt nhất cho phép. Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng trước đây là nó cung cấp một hệ thống chất lượng toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt được mục tiêu chất lượng đã đề ra.

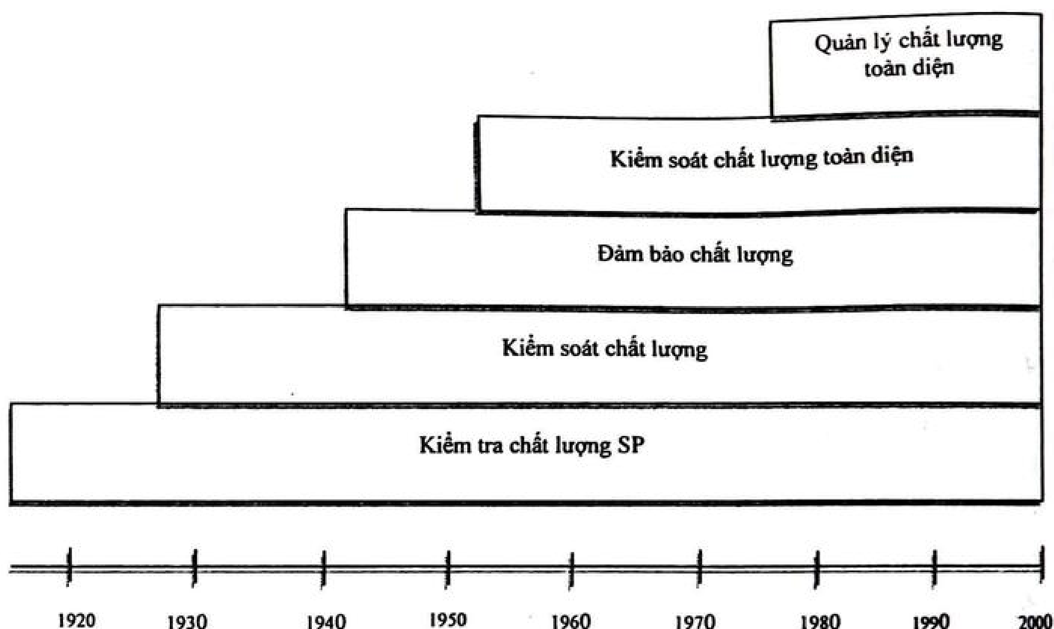
Thực chất đây là một hệ thống quản lý chất lượng mà nó đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp, chất lượng được định hướng bởi khách hàng, coi trọng con người và cải tiến chất lượng liên tục.

Các đặc điểm của TQM trong quá trình triển khai thực tế hiện nay tại các công ty có thể được tóm tắt như sau:

- Chất lượng được định hướng bởi khách hàng
- Vai trò lãnh đạo trong công ty
- Cải tiến chất lượng liên tục
- Tính nhất thể và tính hệ thống
- Sự tham gia của mọi cấp, mọi bộ phận, mọi thành viên
- Coi trọng con người
- Sử dụng các phương pháp tư duy khoa học như kỹ thuật thống kê.

Sự tiến triển của các phương thức quản lý chất lượng được biểu diễn qua hình sau:

Hình 4.5. Sự tiến triển của các phương thức quản lý chất lượng



4.2. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ

4.2.1. Vai trò của quản lý chất lượng dịch vụ

Trong Chương 1 chúng ta đã nghiên cứu về vấn đề dịch vụ và chất lượng dịch vụ. Trong chương này, chúng ta tiếp tục nghiên cứu kỹ hơn về vấn đề quản lý chất lượng dịch vụ trong các doanh nghiệp.

Hiện nay dịch vụ chiếm vị trí ngày càng quan trọng trong nền kinh tế quốc dân về cả mặt giá trị và lãnh đạo xã hội. Ở các nước phát triển, dịch vụ chiếm tới 70%–80% trong cơ cấu GDP và lãnh đạo làm việc trong lĩnh vực dịch vụ gấp 3-4 lần lao động làm việc trong khu vực sản xuất vật chất.

Các hoạt động dịch vụ không chỉ quan hệ trực tiếp tới phát triển sản xuất xã hội mà còn tác động và liên quan chặt chẽ tới phát triển, hoàn thiện các nhu cầu vật chất, văn hoá, tinh thần và sự phát triển toàn diện của con người. Xã hội càng phát triển, thu nhập của mỗi người dân ngày

càng tăng lên thì nhu cầu đối với dịch vụ ngày càng đa dạng và càng đòi hỏi phải nâng cao chất lượng. Vì vậy, quản lý chất lượng dịch vụ có ý nghĩa quan trọng.

Đối với nền kinh tế quốc dân, tăng cường quản lý chất lượng dịch vụ sẽ thực hiện các dịch vụ tốt hơn, thoả mãn tốt hơn khách hàng, góp phần phát triển toàn diện con người. Đối với bản thân doanh nghiệp dịch vụ, tăng cường quản lý chất lượng dịch vụ sẽ mở rộng thị phần, tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng và nâng cao hiệu quả hoạt động dịch vụ.

Nội dung của quản lý chất lượng dịch vụ

Theo định nghĩa về quản lý chất lượng, quản lý chất lượng dịch vụ trong các doanh nghiệp bao gồm các nội dung chủ yếu:

- Xác định mục tiêu của quản lý chất lượng dịch vụ (thoả mãn khách hàng; liên tục cải tiến dịch vụ; quan tâm nghiên cứu các yêu cầu của xã hội và môi trường; đảm bảo tính hiệu quả trong cung ứng dịch vụ).

- Xây dựng và thực hiện chính sách chất lượng (lãnh đạo có trách nhiệm đề ra chính sách đối với chất lượng dịch vụ để thoả mãn khách hàng, bao gồm: loại dịch vụ được cung cấp, hình ảnh chất lượng và danh tiếng của doanh nghiệp dịch vụ, phương pháp và các bước thực hiện mục tiêu chất lượng, vai trò của từng người).

- Xây dựng và thực hiện hệ thống chất lượng: Bao gồm các yếu tố: quá trình marketing, quá trình thiết kế, quá trình cung ứng dịch vụ, phân tích và cải tiến việc thực hiện dịch vụ. Thiết kế các đặc tính của dịch vụ, cung ứng dịch vụ và kiểm tra chất lượng có mối liên quan mật thiết và bổ sung cho nhau trong quá trình thiết kế sản phẩm, dịch vụ.

Hệ thống chất lượng dịch vụ bao gồm ba quá trình chủ yếu: tiếp thị, thiết kế và cung ứng dịch vụ. Ba quá trình này hợp thành vòng chất lượng dịch vụ khép kín được thể hiện qua mô hình sau:

Hình 4.6. Quá trình quản lý chất lượng dịch vụ

Tổ chức làm dịch vụ
Mặt tiếp xúc
Mặt tiếp xúc
Quy định dịch vụ
Quy định chuyển giao
Quy định kiểm soát
Người cung cấp
Khác hàng
Mô tả dịch vụ
Quá trình thiết kế
Các nhu cầu dịch vụ
Quá trình nghiên cứu thị trường
Quá trình cung ứng dịch vụ
Kết quả dịch vụ
Phân tích và cải tiến việc thực hiện dịch vụ
Đánh giá của nhà cung ứng
Đánh giá của khách hàng

Chú thích: Nhu cầu/ kết quả dịch vụ; Các quá trình dịch vụ; Các tài liệu quá trình dịch vụ; Các biện pháp đo dịch vụ

- Đảm bảo và sử dụng các nguồn nhân lực, vật lực (bao gồm: thiết bị và kho tàng cung ứng dịch vụ; các nhu cầu tác nghiệp như cung ứng tiện nghi, hệ thống vận chuyển và thông tin; các thiết bị đánh giá chất lượng dịch vụ và phần mềm máy tính; tài liệu tác nghiệp và tài liệu kỹ thuật).

Tuy nhiên, để đảm bảo cho chất lượng sản phẩm dịch vụ được ổn định và nâng cao thì đối tượng quản lý không phải là trực tiếp các đặc tính tạo nên chất lượng sản phẩm dịch vụ mà là:

+ Các yếu tố đầu vào.

+ Tác nghiệp chuyển hoá đầu vào thành đầu ra.

+ Các yếu tố nội bộ và bên ngoài ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng tác nghiệp chuyển hoá đầu vào thành đầu ra.

+ Định hướng thoả mãn yêu cầu của khách hàng.

+ Việc điều tra yêu cầu khách hàng và đo lường mức độ thoả mãn các yêu cầu này.

Nội dung quản lý chất lượng dịch vụ như vậy sẽ bao gồm:

+ Đảm bảo cho các hoạt động được tiến hành đúng cách (theo tiêu chuẩn và đúng ngay từ đầu).

+ Đảm bảo cho các hoạt động phải thường xuyên được cải tiến và nâng cao hiệu quả bằng cách khai thác triệt để các công cụ quản lý chất lượng, đặc biệt là các công cụ thống kê chất lượng.

+ Đo lường chất lượng dịch vụ.

Một trong những khó khăn của quản lý chất lượng dịch vụ so với quản lý chất lượng sản xuất là khó đo lường kết quả cuối cùng và do đó khó xác định được tiêu chuẩn ban đầu để mọi người thống nhất làm theo.

Sản phẩm của sản xuất là vật hữu hình nên dễ xác định ngay từ đầu các thông số và đặc tính kỹ thuật bằng định lượng để mọi người tham gia quá trình sản xuất noi theo, công cụ đo lường (cân đong, đo, đếm) cũng có sẵn, dễ mua.

Sản phẩm dịch vụ là vô hình, chất lượng được xác định bởi khách hàng, chứ không phải người cung ứng – người bán, khách hàng đánh giá chất lượng một dịch vụ được cung ứng thông qua đánh giá nhân viên của công ty đứng ra phục vụ và qua cảm giác chủ quan của mình.

Cùng một loại dịch vụ nhưng nhân viên khác nhau, đối với từng khách hàng đánh giá cũng khác nhau.

Ví dụ: Cắt tóc, bài hát của một ca sĩ, bài giảng của một giảng viên, may quần áo, tổ chức một dịch vụ du lịch...

Từ những kết quả nghiên cứu sâu rộng về hành vi và đánh giá của khách hàng, các học giả người Mỹ, ông Zeitham V. A. Parasuraman và L.B. Leonard đã đưa ra nền tảng vững chắc để tìm hiểu các đặc tính chất lượng dịch vụ theo quan điểm khách hàng:

Độ tin cậy (*Reliability)*: Sự tin tưởng cao khi dịch vụ luôn được hoàn thành đúng hẹn, cùng một phong cách và không có sai sót; thực hiện đúng chức năng ngay từ đầu; thực hiện đúng những lời hứa hẹn, chính xác.

Tinh thần trách nhiệm (*Responsiveness*): Sự sốt sắng hoặc sẵn sàng cung cấp dịch vụ của nhân viên đúng lúc, kịp thời.

Năng lực (*Competence*): Có các kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc dịch vụ.

Tiếp cận được (*Access*): Có thể dễ dàng đến gần, thời gian chờ đợi giờ mở cửa làm việc.

Tác phong (*Courtesy)*: Sự lịch thiệp, tôn trọng, quan tâm và thân thiện của nhân viên phục vụ.

Giao tiếp (*Communication)*: Thông tin với khách hàng bằng ngôn từ của họ; lắng nghe ý kiến khách hàng; điều chỉnh cách giao tiếp đối với những nhóm khách hàng khác nhau và có nhu cầu khác nhau; giải thích về bản thân quá trình dịch vụ; chi phí hết bao nhiêu và nó giúp giải quyết được những vấn đề gì.

Sự tín nhiệm (*Credibility*): Trung thực, đáng tin cậy, uy tín của công ty; tư cách cá nhân của người phục vụ.

Tính an toàn (*Security):* Không có nguy hiểm, rủi ro hoặc ngờ vực; an toàn về vật chất, tài chính, giữ bí mật của khách hàng.

Thấu hiểu khách hàng *(Understanding the customers*): Nỗ lực tìm hiểu nhu cầu của khách; ghi nhớ những yêu cầu cụ thể của từng người; tạo ra sự chú ý tới từng cá nhân; nhận biết các khách hàng thường xuyên và trung thành của công ty.

Tính hữu hình (*Tangibles)*: Chứng cứ vật chất của dịch vụ; các phương tiện, thiết bị phục vụ; hình thức bên ngoài của nhiệm vụ; dụng cụ tiến hành dịch vụ; biểu tượng vật chất của dịch vụ ví dụ như thẻ tín dụng hay tài khoản ngân hàng.

Các tác giả nói trên đã tóm tắt danh sách 10 yếu tố của mình thành năm tiêu thức khái quát hơn. Họ gọi tập hợp này là "serqual" (*service quality* = chất lượng phục vụ), nhưng để dễ ghi nhớ người ta dùng từ viết tắt từ các chữ cái đầu là "RATER".

1. Độ tin cậy (*Reliability*): Khả năng thực hiện dịch vụ đã hứa hẹn một cách đáng tin cậy và chính xác.

2. Sự bảo đảm (*Assurance*): Kiến thức và tác phong của nhân viên phục vụ, cũng như khả năng gây lòng tin và sự tín nhiệm của họ.

Những phẩm chất sau đây của nhân viên phục vụ sẽ tạo lòng tin cho khách hàng: Sự lành nghề/chuyên nghiệp; Lịch sự; Kính trọng khách hàng; Khả năng giao tiếp; Và một thái độ tỏ ra rằng cô ta rất quan tâm làm những điều tốt nhất cho khách hàng.

3. Tính hữu hình (*Tangible*): Vẻ bề ngoài của cơ sở vật chất, thiết bị, nhân viên, những vận dụng, tài liệu dùng cho thông tin liên lạc.

4. Sự thấu cảm (*Empathy*): Sẵn sàng giúp đỡ khách hàng và cung cấp dịch vụ mau lẹ.

Nếu một nhân viên phục vụ có phong cách dễ gần. Họ sẽ tỏ ra quan tâm chú ý tới khách hàng; nỗ lực để hiểu khách hàng cần gì; Tạo cảm giác yên tâm, an ninh cho khách hàng.

5. Trách nhiệm (*Responsiveness*): Sự sẵn sàng để giúp đỡ khách hàng và nhanh chóng bắt đầu việc cung cấp dịch vụ. Đồng thời cũng là mức độ khắc phục nhanh chóng và một cách chuyên nghiệp khi có sai sót xảy ra.

Theo năm tiêu thức trên, tuỳ từng lĩnh vực dịch vụ cụ thể, người ta cố gắng xác định chỉ tiêu để đo lường chất lượng dịch vụ bằng con số cụ thể.

Ví dụ: Một số chỉ tiêu đánh giá chất lượng dịch vụ của ngành bưu chính:

- Độ an toàn
- Độ ổn định
- Thời gian toàn trình
- Tần suất thu gom

Vậy vấn đề đặt ra là làm thế nào để có thể lượng hoá được các chỉ tiêu đã nêu trên cho các phương tiện dịch vụ?

Bất kỳ một dịch vụ nào cũng gồm có ba loại chất lượng:

- Chất lượng đòi hỏi: Do khách hàng mong được phục vụ như vậy.

- Chất lượng dự kiến: Do ban quản trị đề ra và cố gắng tiêu chuẩn hoá về phương tiện và nhân viên phục vụ.

- Chất lượng thực hiện: Do nhân viên đảm trách sau khi đã được giáo dục và đào tạo.

Dựa vào ý kiến đóng góp của khách hàng, ta nên cố gắng xác định chỉ tiêu để đo chất lượng bằng con số cụ thể.

Ví dụ: Khách hàng đóng góp ý kiến cho một khách sạn.

Đầu tiên xác định mức chuẩn về "phương tiện"

Ý kiến khách hàng	**Yếu tố chất lượng**	**Đơn vị đo lường**
Dịch vụ lề mề	Thời gian	Giây, phút
Nhiệt độ nóng	Nhiệt độ	°C
Karaoke ầm ĩ	Độ ồn	Dexiben
Ánh sáng lờ mờ	Độ sáng	LUX
Nhân viên kém lịch sự	Tỷ lệ	Phần trăm
Phòng quá nhỏ	Diện tích	m^2

Căn cứ vào mức chuẩn tiên tiến hoặc tiêu chuẩn Nhà nước để xác định tiêu chuẩn cho công ty và so sánh với giá trị thực tế đo được.

Ví dụ về mức độ ánh sáng của một khách sạn:

Địa điểm	**Mức ánh sáng (LUX)**		
	Mức chuẩn q.tế	**T.chuẩn c.ty**	**Giá trị đo được**
Phía trước	700 – 1500	700	560
Phòng tiếp tân	70 – 300	250	250
Cửa hàng	200- 500	500	550
Góc chơi	70 – 150	200	220
Thang máy	500	500	250
Phòng vệ sinh	70 – 300	100	50
Phòng khách	70 – 150	250	270
Phòng tiệc	150 – 700	400	350
Phòng hội thảo	500	500	350
Phòng tắm lớn	30 – 150	200	170
Quán rượu	500	500	150
Phòng ăn riêng	150 - 700	500	180

Qua đó ban quản trị cần định mức cho chỉ tiêu mong muốn.

Ví dụ, sau khi dựa vào yêu cầu của khách hàng công ty có thể tự đánh giá và xác định mức cần có.

SP dịch vụ	Yêu cầu của khách	Các yếu tố chất lượng	Thang đo	Mục tiêu kế hoạch	PP đánh giá / Số liệu k.soát
Thức ăn	Rất tươi	Độ tươi	% thoả mãn	80%	Phiếu kiểm tra
	K.hoạch tốt	Thiết kế	% thoả mãn	70%	Bảng câu hỏi
	Món ăn hấp dẫn	Chủng loại m.sắc h.hoà	% thoả mãn	70%	Phiếu kiểm tra
	Nhiệt độ tối ưu	Nhiệt độ	°C	Phiếu kèm theo	Phiếu kiểm tra
	Định lượng tối ưu	Khối lượng	Hàm lượng	Phiếu kèm theo	Biểu đồ kiểm soát
Sự phục vụ	Tử tế	Sự tử tế	% thoả mãn	70%	Bảng câu hỏi
	Thạo việc	% thạo việc	% thạo việc	70%	Phiếu kiểm tra
	Cẩn thận	Tính cẩn thận	Tỷ lệ cẩn thận	95%	Phiếu kiểm tra
	Ăn mặc đẹp	Sự xuất hiện	Sự xuất hiện	80 điểm	Phiếu kiểm tra
Phương tiện	Tiện nghi đ.đủ	T^0, độ ẩm, độ ồn, th.thoáng	°C, %, Lux, dB	Phiếu kèm theo	Đồ thị
	Thiết bị hiện đại	Thiết kế	% không thoả mãn	Nhỏ hơn 5%	Bảng câu hỏi
	An toàn	Độ an toàn		Phiếu kèm theo	Phiếu kiểm tra
	Vệ sinh	Sự sạch sẽ		Phiếu kèm theo	Phiếu kiểm tra

Một quan niệm khác cho rằng chất lượng của dịch vụ được cảm nhận bởi khách hàng dựa trên 2 thành phần là chất lượng chức năng (cái gì) và chất lượng do cảm giác con người (như thế nào).

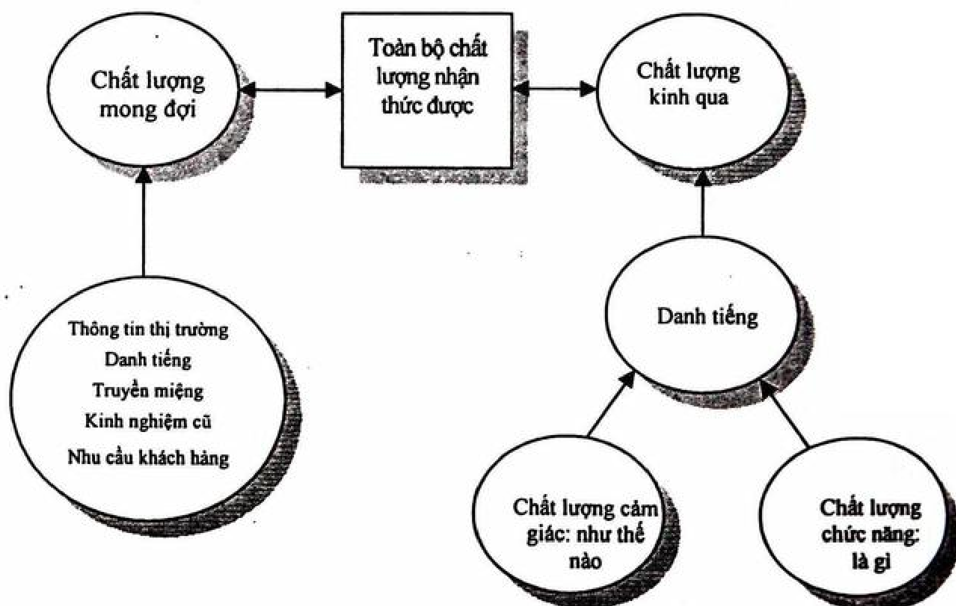
Ví dụ: Dịch vụ bể bơi trong một khách sạn.

Chất lượng chức năng: bơi được quanh năm, nhiệt độ nước và nhiệt độ không khí giữ ở mức thích hợp để khách hàng không thấy lạnh trong mùa đông đồng thời luôn đảm bảo nước được làm sạch liên tục.

Chất lượng do cảm giác của con người thể hiện khi khách hàng hỏi nhân viên khách sạn về bể bơi, ở đâu, quy định sử dụng ra sao? Chất lượng này cao nếu nhân viên ôn tồn, hoà nhã, tận tuy và hiểu biết khi hướng dẫn khách hàng.

Khoảng cách trong sự cảm nhận chất lượng được thể hiện qua mô hình sau:

Hình 4.7. Khoảng cách chất lượng



Chất lượng cảm nhận của một khách hàng bị ảnh hưởng bởi sự so sánh giữa chất lượng mong đợi (hay dự đoán) và mức độ chất lượng khách hàng đã nhận được.

Việc thông tin liên lạc của công ty với khách hàng có một ảnh hưởng mạnh mẽ đối với việc hình thành chất lượng mong đợi. Vì thế nên cố loại bỏ sự thổi phồng trong quảng cáo hoặc trong hứa hẹn của nhân viên bán hàng.

Ví dụ: ở Dell computer nhân viên bán hàng được huấn luyện để giữ sự mong đợi của khách hàng ở mức thấp. Nhân viên sẽ nói với khách hàng rằng máy mà họ đặt sẽ đến sau 5 ngày trong khi thực chất người nhân viên này biết rằng máy sẽ được giao sớm hơn.

Xử lý phàn nàn của khách hàng:

Công ty nhận biết được chất lượng cung cấp đã không đáp ứng sự mong đợi của khách hàng khi có khách hàng phàn nàn. Xử lý tốt những tình huống này công ty còn có thể tạo ra một sự cảm tình đặc biệt ở khách hàng.

Ví dụ: Hãng hàng không British đã nghiên cứu thấy rằng 50% khách hàng đã không phản ánh với công ty những sự thất vọng của họ đã chuyển sang dùng loại máy bay của hãng khác. 87% những khách hàng phản ảnh sự bực mình của họ đã tiếp tục dùng hàng không British. Tuy nhiên, rất nhiều khách hàng đã không bao giờ phản ánh đối với công ty dù họ nhận được sự phục vụ kém. Lý do là vì:

Khách hàng nghĩ chẳng bõ công để làm chuyện rắc rối đó. Muốn phản ánh cũng chẳng biết phản ánh với ai, ở đâu hay là khách hàng không tin công ty sẽ làm một cái gì đó. Vì thế công ty cần chủ động để thăm dò khi nào sự mong đợi của khách hàng đã không được đáp ứng. Biện pháp thăm dò tích cực có thể là:

+ Gọi điện thoại cho khách hàng sau khi đã cung cấp dịch vụ.

+ Phỏng vấn khách hàng khi khách hàng rời khỏi công ty.

+ Thăm dò bằng thư từng kỳ.

+ Đưa ra chương trình bảo đảm dịch vụ.

Dù khách hàng có phản ánh, ý kiến của khách hàng cũng có thể không được ghi nhận. Nhân viên tại chỗ thường sẽ tìm cách xử lý rồi giấu đi phản ánh của khách vì khách hàng phàn nàn được xem như là một thất bại trong việc phục vụ. Công ty cũng vì thế mà cần phải làm cho nhân viên không sợ hãi mà trái lại ghi nhận và phản ánh lại những phàn nàn của khách hàng.

Một điểm thú vị về những vấn đề mà khách hàng than phiền là những sự kiện phàn nàn rất cụ thể, công ty và khách có thể quan sát và đếm chúng được.

Quan hệ với khách hàng:

Vì chất lượng là làm thoả mãn khách hàng mà muốn thoả mãn được khách hàng tổ chức (doanh nghiệp) phải tìm hiểu họ nghĩ gì và muốn gì về sản phẩm mà mình cung cấp.

Muốn biết cảm nghĩ của khách hàng có nhiều cách:

- Thông tin từ người phục vụ trực tiếp.
- Thông tin từ hòm thư khiếu nại hoặc sổ góp ý.
- Thu thập ý kiến từ hội nghị khách hàng.
- Thu thập các ý kiến từ các hội thảo và từ các hội chợ triển lãm.
- Thu thập các ý kiến từ "hội các người tiêu dùng", từ các tạp ch kinh tế, tiếp thị...
- Dựa vào bảng tài chính hàng kỳ để phán đoán.
- Phỏng vấn khách hàng.

Đối với việc phỏng vấn khách hàng tổ chức (doanh nghiệp) sẽ phải trả lời các câu hỏi như: Tại sao phải phỏng vấn? Phỏng vấn ai? Phỏng vấn cái gì? Phỏng vấn ở đâu? Phỏng vấn khi nào? Phỏng vấn như thế nào?

Trong cùng một lĩnh vực cạnh tranh sản phẩm với chất lượng như nhau, nhiều khi doanh nghiệp giữ được quan hệ với khách hàng chính là việc hơn nhau ở sản phẩm thêm thắt, ví dụ như:

Dịch vụ	**Sản phẩm chủ yếu**	**Sản phẩm mong đợi**	**Sản phẩm thêm thắt**
Máy bay	Đưa khách đi đúng giờ, gửi hành lý an toàn	Ngồi thoải mái, thức ăn hợp khẩu vị, đúng giờ, an toàn	Tiếp đón niềm nở, thức ăn ngon và nhiều, có video, nhạc theo yêu cầu, có quà.
Xe taxi	Đưa khách đi đến nơi yêu cầu	Ngồi thoải mái, quãng đường ngắn nhất, lái xe an toàn	Có máy lạnh, có khăn mặt

4.2.4. Những bước để đạt được chất lượng dịch vụ

Một tổ chức cung cấp dịch vụ cho khách hàng thường thực hiện các bước sau nhằm đạt được chất lượng dịch vụ:

a) Xác định rõ nhóm đối tượng khách hàng

Cung cấp một dịch vụ mang tính thoả hiệp để cố gắng làm vui lòng tất cả khách hàng sẽ không thành công. Tổ chức (doanh nghiệp) nhất thiết phải nghiên cứu những yêu cầu của khách hàng, chọn nhóm đối tượng (đương nhiên dựa trên chính sách kinh doanh) nhằm quy hoạch thiết kế dịch vụ đáp ứng đúng yêu cầu của nhóm đối tượng đó.

b) Xác định rõ những yêu cầu của nhóm đối tượng

Để tạo ra một danh sách những yêu cầu của khách hàng có thể dùng chủ yếu hai nguồn thông tin sau:

Nguồn gián tiếp, bao gồm:

+ Nghiên cứu báo, tạp chí có liên quan tới ngành kinh doanh của công ty.

+ Nghiên cứu số liệu xuất bản bởi các cơ quan chính quyền.

+ Nghiên cứu đã có sẵn.

Nguồn trực tiếp, bao gồm:

+ Quan sát khách hàng.

+ Nghiên cứu định tính: nhóm tập trung, phỏng vấn từng người.

+ Nghiên cứu những quảng cáo của đối thủ cạnh tranh.

+ Phán đoán của chuyên gia: đối thoại với nhân viên bán hàng, nhà phân phối.

Xác định những yêu cầu gì là quan trọng đối với nhóm đối tượng:

Phương pháp trực tiếp: khách hàng chỉ ra mức độ quan trọng trên một bảng đo.

Phương pháp gián tiếp: dùng phương pháp thống kê để rút ra mức độ quan trọng.

Đánh giá mức độ thoả mãn khách hàng của công ty và của đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp thu thập đánh giá khách hàng bao gồm: Điều tra định kỳ khách hàng của công ty; điều tra định kỳ khách hàng của đối thủ; điều tra những khách hàng đã bỏ công ty; phỏng vấn khi khách ra về; nghiên cứu dữ liệu về thắc mắc của khách/than phiền của khách.

Diễn giải những yêu cầu của khách hàng thành những đặc tính chất lượng.

Nỗ lực diễn giải thành những đặc điểm chất lượng càng có thể đo lường được càng tốt. Nếu đặc điểm chất lượng không định lượng được, cần thiết phải định ra một biểu mẫu trong đó dùng những ví dụ hiện tượng thật cụ thể để làm tiêu chuẩn nhận biết sự tồn tại và đánh giá mức độ của đặc điểm đó.

Những đặc điểm của chất lượng này bao gồm:

- Phương tiện/ thiết bị/ cơ sở vật chất.
- Đầu ra của quá trình.
- Khả năng và thái độ của nhân viên.
- Thiết lập những đặc điểm quan trọng và đặt mục tiêu cải tiến.

Nếu công ty đã đạt mức độ cao hơn đối thủ trên những đặc tính quan trọng đối với khách hàng, sử dụng các đặc tính này như là điểm hấp dẫn trong hoạt động tiếp thị. Nếu công ty đạt được mức độ thấp hơn đối thủ trên những đặc tính quan trọng, đặt mức mục tiêu ít nhất phải bằng mức của đối thủ. Nếu công ty và đối thủ đều đạt thấp trên một đặc tính quan trọng đối với khách hàng, đặt mục tiêu cao hơn đối thủ. Nếu biết được mức độ mong đợi của khách hàng sử dụng thông tin này trong quá trình đặt mục tiêu. Tổ chức nên đưa vào những đặc điểm chất lượng mới phù hợp những yêu cầu hưa từng được đáp ứng của khách hàng. Tổ chức nên đánh giá mức độ chi phí cho việc đạt được từ mục tiêu trên.

Lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch:

Thực tế cho thấy rằng thường công ty sẽ chia những chỉ tiêu cải tiến ra từng dự án và phân công mỗi dự án cho cá nhân hoặc một bộ phận cụ thể,

hoặc cho công ty tư vấn. Mỗi dự án phức tạp hay đơn giản đều cần đến phương cách quản lý dự án. Vì vậy đây là bước chuyển giao từ quản lý chất lượng sang quản lý dự án. Hiểu biết và sử dụng được những bước cần thiết trong quản lý dự án sẽ có hiệu quả cho những công việc sau đây:

- Báo cáo và đánh giá, xác định những cột mốc hoàn thành theo thời gian.

- Đánh giá những thành viên tham gia, thay đổi, bổ sung thành viên để thích hợp với từng bước của dự án.

- Định nghĩa rõ ràng công việc đã hoàn thành và công việc phải làm trong bước tới.

- Xem xét, lựa chọn các giải pháp khác nhau.

- Ước lượng chi phí và đảm bảo chi phí.

Đánh giá sự thoả mãn của khách hàng, lợi tức trên đầu tư và thị phần.

Hoàn thiện phương thức đã phát triển được, những kỹ năng và thái độ làm việc xây dựng được, duy tu những phương tiện để đạt được mục tiêu chất lượng một cách liên tục, đều đặn và hiệu suất cao.

4.3. GIỚI THIỆU ÁP DỤNG ISO 9000 TRONG DỊCH VỤ QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC

Cơ quan hành chính Nhà nước là tổ chức thuộc hệ thống quản lý hành chính Nhà nước, thực hiện triển khai các quy định của pháp luật đến người dân.

Kết quả hoạt động của cơ quan hành chính thường là các loại văn bản có nội dung khác nhau và giá trị pháp lý khác nhau.

Khách hàng chính của cơ quan hành chính là các tổ chức, cá nhân (nói chung là công dân) có nhu cầu được đáp ứng bằng các công việc đó. Tuy nhiên, không phải lúc nào các cơ quan của Nhà nước (nhất là ở cấp cao) cũng trực tiếp tiếp nhận, giải quyết các yêu cầu của dân mà họ thường thông qua các khách hàng đại diện. Đó là các Cơ quan và cá nhân lãnh đạo - quản lý cấp trên hay các cơ quan cấp dưới. Đó cũng là các cơ quan và cá nhân có liên quan hỗ trợ hay phối hợp tạo việc. Chính do đặc điểm này mà nhiều cơ

quan Nhà nước khó nắm bắt yêu cầu của dân một cách đầy đủ, chính xác, khó thoả mãn yêu cầu của dân.

Áp dụng TCVN ISO 9001:2008 vào cơ quan hành chính là nhằm xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng trong một cơ quan dựa trên các nguyên tắc cơ bản và các yêu cầu nêu ở mục 4, 5, 6, 7, 8 của TCVN ISO 9001:2008 để tạo ra một phương pháp làm việc khoa học, đảm bảo công việc có chất lượng, thoả mãn nhu cầu khách hàng là dân) và qua đó nâng cao tính chất phục vụ, gắn bó giữa Nhà nước và nhân dân.

Hoạt động của cơ quan hành chính Nhà nước là quá trình chuyển hóa từ các yếu tố đầu vào (yêu cầu và mong đợi của dân, các nguồn lực và các yếu tố khác) thành các kết quả của đầu ra (công việc phải giải quyết để thỏa mãn khách hàng là dân và các yêu cầu chế định). Yếu tố con người trong hoạt động này là hết sức quan trọng, có tính quyết định. Đó là những cán bộ công chức có trách nhiệm, đủ năng lực, đặc biệt là kỹ năng, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao (đương nhiên phải biết kết hợp với các yếu tố kỹ thuật đặc biệt là công nghệ thông tin thì mới đạt hiệu quả cao). Con người trong cơ quan hành chính cần phải có phẩm chất như: có kiến thức và kỹ năng giải quyết công việc, biết lắng nghe, biết nhẫn nại và kiềm chế, diễn đạt rõ ràng, thái độ thân thiện, kịp thời và linh hoạt. Tối kỵ sự thờ ơ, lãnh đạm, máy móc, nôn nóng, không tế nhị, không tôn trọng dân.

Những yếu tố cơ bản sau đây tạo nên chất lượng của hoạt động cơ quan hành chính:

- Hạ tầng cơ sở: Nhà cửa, thiết bị, lao động, công cụ thông đạt và các phương tiện kỹ thuật khác,...

- Độ tin cậy: Đảm bảo đòi hỏi trong thực hiện giữa thỏa thuận, chấp nhận (ứng với yêu cầu, mong đợi của công dân và các yêu cầu chính đáng khác được xác định) với các nguồn lực cần được huy động.

- Sự sẵn sàng: Chuẩn bị sẵn những gì cần thiết để đáp ứng yêu cầu của công dân khi tiếp xúc, trao đổi giải quyết công việc.

- Sự cư xử: Lòng tin, cách cư xử, kích thích,... nhằm tạo mối quan hệ gần gũi, thân thiện.

- Sự đồng cảm: Nhằm tìm những giải pháp hợp lý trong những tình huống khó xử.

Để nâng cao chất lượng công việc và tính chất phục vụ, hệ thống quản lý chất lượng trong cơ quan hành chính Nhà nước cần tập trung góp phần khắc phục những yếu kém phổ biến sau đây của các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam

- Tư duy không nhất quán;
- Luật lệ không rõ ràng;
- Chính sách bất cập;
- Thủ tục rườm rà, phức tạp;
- Bộ máy cồng kềnh, quan liêu; chức năng nhiệm vụ chồng chéo;
- Cán bộ công chức thiếu trách nhiệm và năng lực;
- Quan hệ giữa các cơ quan Nhà nước với nhau và giữa cơ quan Nhà nước với nhân dân không gắn bó;
- Hiệu lực và hiệu quả kém.

Chuyển cách quản lý từ hành chính, quan liêu sang thực hiện vai trò điều hành bằng chính sách và công việc dịch vụ; cơ cấu lại hệ thống dịch vụ hành chính (sao cho tổ chức gọn nhẹ, rõ việc, rõ người, thủ tục đơn giản, mở rộng quan hệ trực tiếp với công dân, giảm tối đa các phí tổn về thời gian và tiền của,…) là yêu cầu cơ bản và là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu lực và hiệu quả của quản lý Nhà nước.

Hệ thống quản lý chất lượng trong cơ quan hành chính, về nguyên tắc, gồm 4 mức (hay tầng) sau đây:

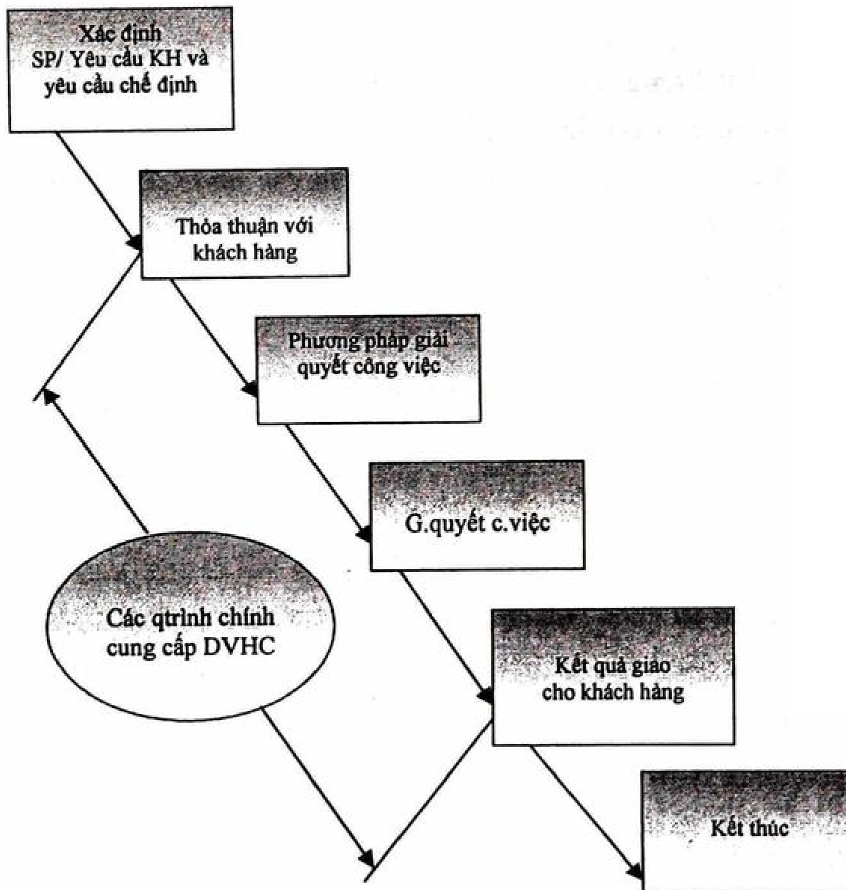
Mức 1: Sổ tay chất lượng (bao gồm chính sách và mục tiêu chất lượng).

Mức 2: Các quy trình, thủ tục (gồm các quy trình ứng với các yêu cầu bắt buộc của TCVN ISO 9001:2008 và các quy trình tác nghiệp).

Mức 3: Các hướng dẫn công việc (để thực hiện các quy trình, thủ tục).

Mức 4: Các tài liệu hỗ trợ (gồm những biểu mẫu, các tài liệu tham khảo, hồ sơ,... để thực hiện các quy trình, thủ tục, hướng dẫn công việc).

Hình 4.8. Lưu đồ hoạt động của cơ quan hành chính



Việc phân mức (hay tầng) của các tài liệu này nhằm giúp nhận biết các tài liệu chủ yếu cần có của hệ thống quản lý chất lượng. Tuy nhiên, TCVN ISO 9001:2008 không bắt buộc mọi cơ quan phải thiết lập đủ 04 mức tài liệu như vậy và cũng không hướng dẫn thống nhất việc biên soạn các tài liệu đó như thế nào. Mỗi cơ quan tự chọn phương án lập các văn bản các tài liệu cần thiết cho mình tương thích với trình độ quản lý và trình độ, kỹ năng của cán bộ, công chức trong cơ quan.

Các bước tiến hành việc áp dụng ISO 9000 trong dịch vụ quản lý hành chính Nhà nước bao gồm:

Bước 1: Cam kết của lãnh đạo

Bước 2: Thành lập ban hay tổ công tác

Bước 3: Đào tạo

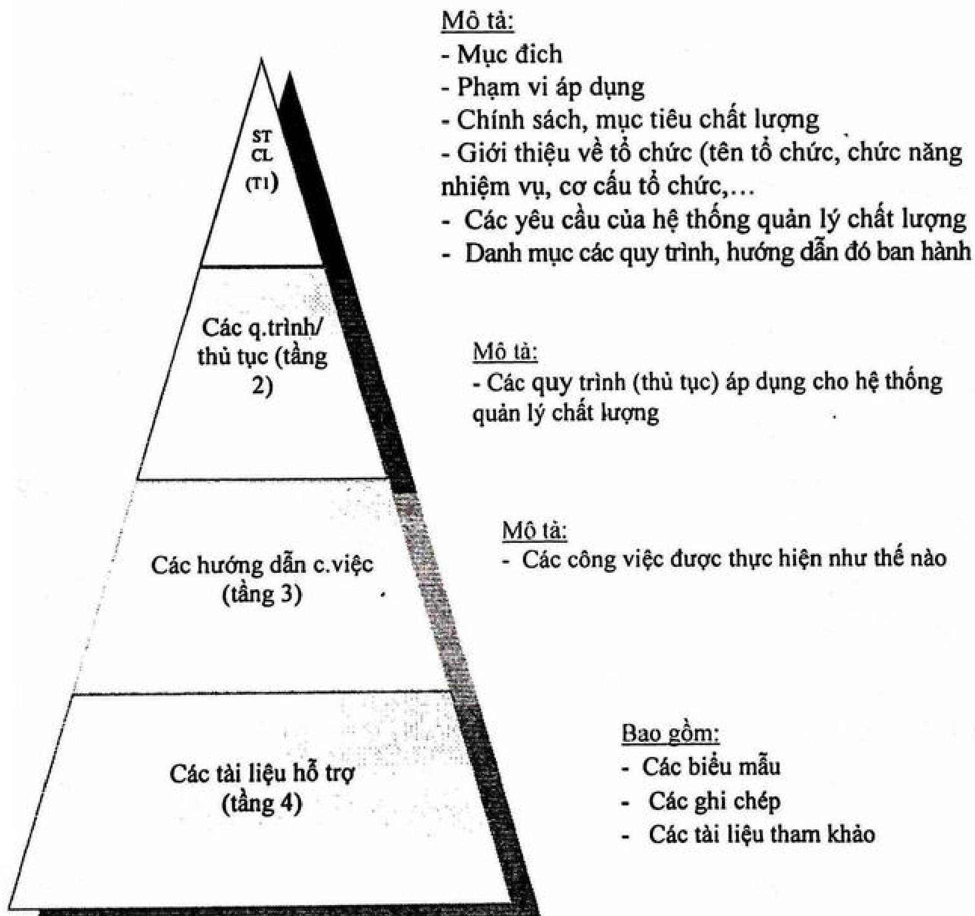
Bước 4: Đánh giá hệ thống quản lý chất lượng hiện tại

Bước 5: Lập kế hoạch

Bước 6: Thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.

Bước 7: Đánh giá chất lượng của hệ thống quản lý chất lượng.

Hình 4.9. Biểu đồ phân tầng của hệ thống văn bản theo TCVN ISO 9001:2008 trong cơ quan hành chính



Chương 5
HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

5.1. THỰC CHẤT HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

5.1.1. Khái niệm hệ thống chất lượng

Để cạnh tranh trong điều kiện hiện nay, các tổ chức phải đạt và duy trì được chất lượng với hiệu quả kinh tế cao, đem lại lòng tin trong nội bộ và cho khách hàng và các bên có liên quan về hệ thống hoạt động của mình. Muốn vậy doanh nghiệp phải có chiến lược, mục tiêu, từ đó có một chính sách hợp lý, một cơ cấu tổ chức và nguồn lực phù hợp để xây dựng một hệ thống quản lý có hiệu quả và hiệu lực.

Hệ thống quản lý chất lượng là tổ chức, là công cụ, phương tiện để thực hiện mục tiêu và các chức năng quản lý chất lượng. Theo ISO 9000: 2000 thì "*Hệ thống quản lý chất lượng là hệ thống quản lý để chỉ đạo và quản lý một tổ chức vì mục tiêu chất lượng*".

Hệ thống quản lý là một hệ thống để thiết lập chính sách và mục tiêu để đạt được các mục tiêu đó.

Hệ thống là tập hợp các yếu tố có liên quan, vận hành tương tác với nhau để thực hiện một mục tiêu chung.

Chính sách chất lượng là ý đồ và định hướng chung của một tổ chức về chất lượng do lãnh đạo cao nhất chính thức đề ra.

Mục tiêu chất lượng là những điều mong muốn đạt được hoặc mục tiêu hướng tới, liên quan đến chất lượng.

Theo nguyên tắc của quản lý chất lượng, toàn bộ hoạt động của tổ chức được thực hiện thông qua các quá trình. Quá trình là tập hợp các nguồn lực và hoạt động có liên quan với nhau để biến đổi đầu vào thành đầu ra (kết quả của quá trình).

Mọi quá trình đều có khách hàng, người cung ứng. Trong mối quan hệ giữa người cung ứng, tổ chức và khách hàng hình thành một chuỗi quan hệ với các dòng thông tin phản hồi.

5.1.2. Phân loại hệ thống chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm nhiều bộ phận hợp thành và giữa các bộ phận hợp thành đó có quan hệ mật thiết, hữu cơ với nhau. Có thể phân loại hệ thống quản lý chất lượng theo nhiều cách khác nhau:

a) Theo nội dung:

- Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn của tổ chức tiêu chuẩn hoá quốc tế ISO 9000 (*International Organization for Standarization*).

- Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện TQM (*Total Quality Management)* với các modun của hệ thống này như 5S, QCC, SS, IE, JIT, TPM.

- Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn "Giải thưởng chất lượng".

- Hệ thống quản lý chất lượng Q-Base áp dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- Hệ thống quản lý chất lượng theo GMP, HACCP, SQF, GAP cho các doanh nghiệp sản xuất thực phẩm, nông sản, thuỷ sản...

- Hệ thống quản lý chất lượng QS 9000 áp dụng cho các doanh nghiệp chế tạo ô tô.

- Hệ thống quản lý chất lượng SA 8000–SA (*Social Accountability 8000*). Giúp doanh nghiệp tái sản xuất lao động và giúp người lao động làm việc trong điều kiện tốt nhất.

b) Theo chu kỳ sống của sản phẩm:

Phân loại theo chu kỳ sống của sản phẩm bao gồm ba giai đoạn:

Hệ thống quản lý chất lượng trong giai đoạn thiết kế.

Hệ thống quản lý chất lượng trong giai đoạn sản xuất.

Hệ thống quản lý chất lượng trong giai đoạn tiêu dùng.

c) Theo cấp quản lý:

Phân loại theo cấp độ quản lý, hệ thống quản lý chất lượng bao gồm:

- Hệ thống quản lý của Nhà nước được xây dựng trên cơ sở các thành tựu của hệ thống tiêu chuẩn quốc tế.

- Hệ thống quản lý chất lượng ở doanh nghiệp là một hệ thống do doanh nghiệp tự xây dựng trên cơ sở các hệ thống của quốc gia.

- Hệ thống quản lý chất lượng của các bộ phận trong doanh nghiệp do tự các bộ phận xây dựng và phụ thuộc vào điều kiện và mức yêu cầu thực tế của bộ phận đó.

5.1.3. Yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng

5.1.3.1. Yêu cầu chung

Tổ chức phải xây dựng, lập văn bản, thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng và thường xuyên nâng cao hiệu lực, hiệu quả của hệ thống.

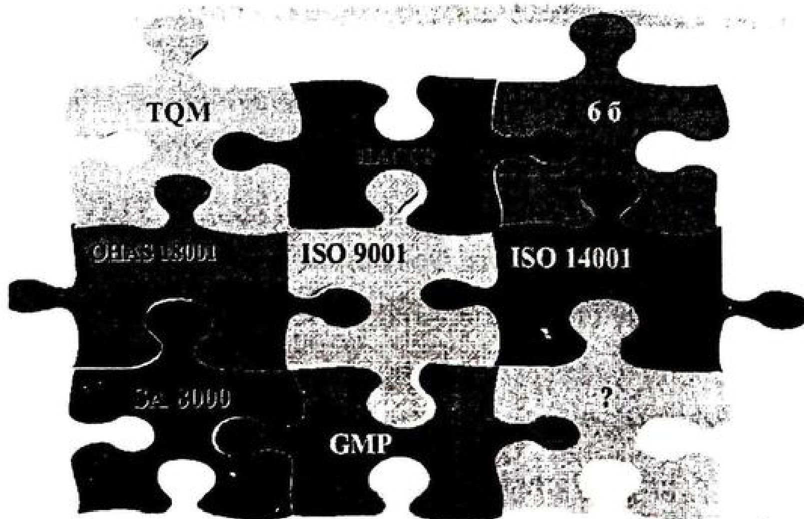
Hệ thống quản lý chất lượng phải đảm bảo các yêu cầu chủ yếu sau đây:

- Nhận biết các quá trình cần thiết trong hệ thống quản lý chất lượng và áp dụng chúng trong toàn tổ chức.

- Xác định trình tự và tương tác của quá trình này.

- Xác định các chuẩn mực, phương pháp để đảm bảo việc tác nghiệp và kiểm soát các quá trình này có hiệu lực.

Hình 5.1. Các hệ thống quản lý chất lượng



- Đảm bảo sẵn có các nguồn lực và thông tin cần thiết để hỗ trợ cho sự vận hành và giám sát các quá trình này.

- Theo dõi, đo lường và phân tích quá trình này.

- Thực hiện các hoạt động cần thiết để đạt được dự định và cải tiến liên tục các quá trình này.

- Các quá trình cần thiết đối với hệ thống quản lý chất lượng nêu ở trên cần bao gồm cả các quá trình về các hoạt động quản lý, cung cấp nguồn lực, tạo sản phẩm và đo lượng.

Các văn bản của hệ thống quản lý chất lượng bao gồm:

- Các công bố dạng văn bản về chính sách chất lượng và các mục tiêu chất lượng.

- Sổ tay chất lượng.

- Các thủ tục dạng văn bản theo yêu cầu của tiêu chuẩn này.

- Các tài liệu cần có của các tổ chức để đảm bảo việc lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát có hiệu lực các quá trình.

- Các hồ sơ theo yêu cầu của tiêu chuẩn này.

5.1.3.2. Mục tiêu của hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng có hai mục tiêu liên quan với nhau là thói quen cải tiến và kỳ vọng hoàn thiện chất lượng.

Mục tiêu chủ yếu là kỳ vọng hoàn thiện để thoả mãn tốt nhất nhu cầu. Mục tiêu này được giải quyết nhờ việc giáo dục, tạo ra thói quen không ngừng cải tiến và kỳ vọng hoàn thiện chất lượng.

Khi thực hiện quản lý chất lượng mà không biết chi phí thì không thể lập kế hoạch và thiết kế chất lượng. Khi quản lý chặt chẽ các chi phí, có thể xác định được mức thu nhập có thể đạt được (hiệu quả kinh tế) trong trường hợp loại bỏ một số chỗ yếu trong thiết kế. Như vậy, xác định những kết quả dự kiến (hậu quả) của các hoạt động quản lý chất lượng cũng sẽ dễ dàng.

5.1.3.3. Chức năng và nhiệm vụ của hệ thống quản lý chất lượng

Chất lượng được hình thành trong suốt chu trình sản phẩm. Vì vậy, nhiệm vụ của hệ thống quản lý chất lượng là phải thực hiện công tác quản lý

trong toàn bộ chu trình chất lượng (*vòng chất lượng – Quality loop*), đặc biệt chú trọng đến giai đoạn nghiên cứu, thiết kế.

Chu trình chất lượng có thể phân thành ba giai đoạn (phân hệ) đó là: giai đoạn đề xuất và thiết kế sản phẩm, giai đoạn sản xuất hàng loạt, giai đoạn lưu thông, phân phối và sử dụng

Giai đoạn đề xuất và thiết kế sản phẩm: Nhiệm vụ cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng trong giai đoạn này là căn cứ vào những thông tin thu thập được từ thị trường, phán đoán xu thế tiêu dùng của mỗi vùng, mỗi nước để đề xuất, thiết kế sản phẩm và các phương án sản xuất thử, hiệu chỉnh, sản xuất hàng loạt những sản phẩm có hàm lượng khoa học và chất lượng cao phù hợp với nhu cầu.

Giai đoạn sản xuất: Nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn này là khai thác một cách hiệu quả nhất các thiết bị và quy trình công nghệ đã lựa chọn để sản xuất những sản phẩm phù hợp với yêu cầu của thị trường. Tổ chức hệ thống ngăn ngừa và kiểm tra chất lượng từ những khâu đơn giản nhất đến khâu cuối cùng của sản xuất, tìm ra những nguyên nhân gây khuyết tật, phế phẩm và điều chỉnh kịp thời để đạt tới tình trạng không khuyết tật.

Giai đoạn sử dụng: Nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn này là khai thác tối đa giá trị sử dụng của sản phẩm để thoả mãn nhu cầu thị trường với chi phí thoả mãn nhu cầu thấp nhất.

Ngoài những nhiệm vụ nêu trên, hệ thống quản lý chất lượng còn thực hiện những chức năng cơ bản sau:

- Thiết kế và phát triển hệ thống quản lý chất lượng .
- Thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.
- Thẩm định hệ thống quản lý chất lượng .
- Duy trì hệ thống quản lý chất lượng.

5.1.3.4. Vai trò của hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng là một bộ phận hợp thành quan trọng của hệ thống quản trị kinh doanh. Nó có quan hệ và tác động qua lại với các hệ thống khác trong hệ thống quản trị kinh doanh như hệ thống quản trị marketing, hệ thống quản trị công nghệ, hệ thống quản lý tài chính, hệ thống

quản trị nhân sự. Hệ thống quản lý chất lượng không chỉ là kết quả của hệ thống khác mà nó còn đặt yêu cầu cho các hệ thống quản lý khác.

Tổ chức tốt hệ thống quản lý chất lượng sẽ có ý nghĩa, tác dụng trên các mặt sau:

- Bảo đảm sản phẩm và dịch vụ thoả mãn các yêu cầu của khách hàng.
- Duy trì các tiêu chuẩn mà công ty đạt được một cách thành công.
- Cải tiến tiêu chuẩn trong những lĩnh vực cần thiết.
- Kết hợp hài hoà các chính sách và việc thực hiện của tất cả các bộ phận phòng ban.
- Cải tiến hiệu quả.
- Tạo sự ổn định và giảm thiểu sự biến động.
- Loại bỏ sự phức tạp và giảm thời gian xử lý.
- Tập trung quan tâm đến chất lượng.
- Bảo đảm sản phẩm và dịch vụ được phân phối đúng lúc.
- Giảm chi phí hoạt động.

5.1.3.5. Các đặc điểm của hệ thống quản lý chất lượng

Hệ thống quản lý chất lượng có các đặc điểm sau:

Coi trọng phòng ngừa, làm đúng ngay từ đầu

Đặc điểm lớn nhất của hệ thống quản lý chất lượng là đổi mới nhận thức trong quản lý sản xuất, kinh doanh. Ý tưởng chiến lược của hệ thống quản lý chất lượng là "không sai lỗi" (*ZD – Zero Defect*). Để thực hiện được ý tưởng này cần coi trọng công tác phòng ngừa khuyết tật sai sót xảy ra hơn là sửa chữa chúng; chiến thuật để thực hiện được ZD là PPM có nghĩa là đảm bảo chất lượng dựa trên việc lập kế hoạch (*Planning*), tìm ra các biện pháp phòng ngừa (*Preventing*) và kiểm tra, giám sát chặt chẽ (*Monitoring*). Tuân thủ nghiêm ngặt phương châm quản lý PPM sẽ thực hiện được "làm đúng ngay từ đầu". Hệ thống quản lý chất lượng không chấp nhận triết lý "cứ làm, sai đâu sửa đó"

Hệ thống quản lý chất lượng liên quan đến chất lượng con người

Nói đến chất lượng người ta thường có xu hướng nghĩ trước hết đến chất lượng sản phẩm. Nhưng chính chất lượng của con người mới là mối

quan tâm hàng đầu của hệ thống quản lý chất lượng. Làm cho chất lượng gắn với con người mới chính là điều cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng. Một tổ chức có khả năng xây dựng chất lượng cho công nhân thì coi như đã đi được nửa con đường để làm ra hàng hoá có chất lượng.

Làm cho con người có chất lượng nghĩa là giúp họ có được nhận thức đúng đắn về công việc. Sau đó họ phải được đào tạo, huấn luyện để có khả năng giải quyết những vấn đề họ đã nhận ra. Có đủ nhận thức và trình độ, từng người có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình mà không cần phải thúc giục, ra lệnh và kiểm tra thái quá. Chỉ khi con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước cộng đồng, họ mới phát huy hết tiềm năng của mình.

Chất lượng là trước hết

Đặc điểm này phản ánh rõ ràng nhất bản chất của hệ thống quản lý chất lượng. Chất lượng là con đường an toàn nhất để tăng cường tính cạnh tranh toàn diện của tổ chức. Nếu quan tâm đến chất lượng, bản thân lợi nhuận sẽ đến.

Để thực hiện phương châm trên, người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng. Việc đánh giá hoạt động của người lãnh đạo phụ thuộc vào cương vị mà người đó phụ trách. Cương vị càng cao đòi hỏi thời gian đánh giá càng dài, trung bình 3-5 năm là hợp lý.

Quản lý ngược dòng

Do hệ thống quản lý chất lượng chú trọng tới các dữ kiện và quá trình nhiều hơn là tới kết quả, nên hệ thống quản lý chất lượng đã khuyến khích đi ngược trở lại công đoạn đã qua trong quá trình để tìm ra nguyên nhân của các vấn đề. Người ta yêu cầu những người làm công tác giải quyết vấn đề phải đặt ra câu hỏi "tại sao" không phải là một lần mà năm lần. Câu trả lời đầu tiên cho vấn đề thường không phải là nguyên nhân cội rễ. Đặt câu hỏi nhiều lần sẽ đào tạo ra nhiều nguyên nhân của vấn đề, mà một trong những nguyên nhân đó thường là nguyên nhân chính.

Ông Taiichi Ohno, nguyên phó chủ tịch tổ chức Toyota có lần đã đưa ra ví dụ sau đây để hướng dẫn cách tìm ra nguyên nhân thực sự đưa đến tình trạng máy ngừng chạy.

Câu hỏi 1: Tại sao máy ngừng?

Trả lời 1: Vì cầu chì nổ do quá tải.

Câu hỏi 2: Tại sao có sự quá tải đó?

Trả lời 2: Vì vòng bi không đủ nhớt.

Câu hỏi 3: Vì sao không đủ nhớt?

Trả lời 3: Vì máy bơm nhớt hoạt động không tốt.

Câu hỏi 4: Tại sao máy bơm nhớt không hoạt động tốt?

Trả lời 4: Vì trục bơm bị hỏng.

Câu hỏi 5: Vì sao nó bị hỏng?

Trả lời 5: Vì cặn dầu đọng lại nhiều.

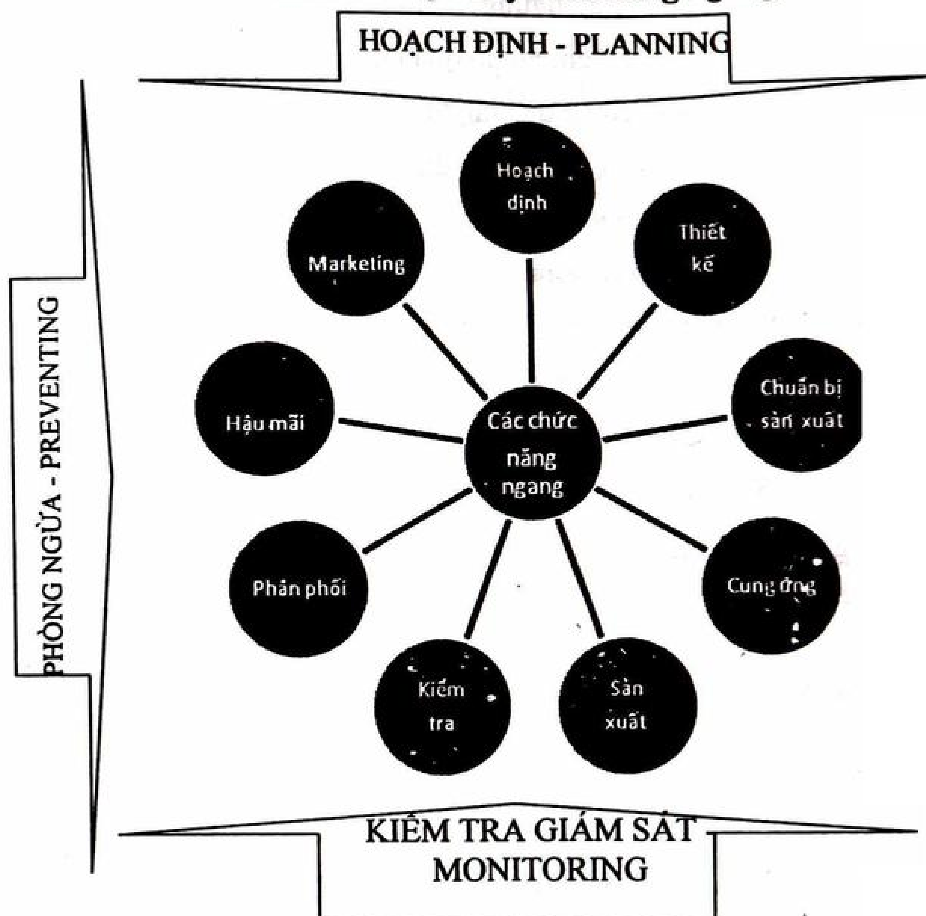
Bằng cách lặp lại câu hỏi tại sao 5 lần, chúng ta có thể nhận biết được nguyên nhân thật sự, do đó có thể giải quyết được vấn đề: gắn 1 cái lọc vào máy bơm nhớt. Nếu không lặp đi lặp lại nhiều lần câu hỏi như vậy, có thể sẽ giải quyết sự việc bằng biện pháp tức thì: thay cầu chì.

Tiến trình tiếp theo đó là khách hàng

Năm 1950, chuyên gia người Nhật Kaoru Ishikawa đã đưa ra câu nói nổi tiếng: "Giai đoạn sản xuất kế tiếp chính là khách hàng". Quan niệm này đã khiến kỹ sư và công nhân ở các phân xưởng ý thức được rằng: khách hàng không phải chỉ là người mua sản phẩm ngoài thị trường mà còn là những kỹ sư và công nhân làm việc trong giai đoạn sản xuất kế tiếp, tiếp tục công việc của họ. Từ đó có sự cam kết không bao giờ chuyển những chi tiết kém phẩm chất đến những người làm việc ở giai đoạn sau. Sự đòi hỏi đối xử với công nhân ở giai đoạn sản xuất kế tiếp như khách hàng đã buộc người công nhân phải thẳng thắn nhận vấn đề thuộc phân xưởng của họ và làm hết sức mình để giải quyết các vấn đề đó. Ngày nay khái niệm này cũng được áp dụng cả trong lĩnh vực văn phòng.

Toàn bộ khái niệm về đảm bảo chất lượng như vậy nằm trong tiền đề đảm bảo chất lượng cho từng khách hàng ở mỗi giai đoạn sẽ đảm bảo chất lượng thành phẩm. Đây cũng là sự cụ thể hoá quan điểm quản lý theo quá trình – MBP.

Hình 5.2. Quản lý chức năng ngang



Quản lý chức năng ngang (chéo)

Quản lý chức năng ngang được hình thành ở Nhật vào năm 1962 và Toyota là tổ chức đầu tiên áp dụng phương pháp này. Quản lý chức năng ngang liên quan đến sự phối hợp hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau để thực hiện mục tiêu của TQM.

Mỗi tổ chức đều cần thực hiện nhiều chức năng như nghiên cứu và phát triển, sản xuất, thiết kế, kế toán… Mỗi chức năng này có thể giao cho một bộ phận, phòng ban hoàn toàn chịu trách nhiệm. Cách quản lý này được gọi là quản lý theo chiều dọc.

Quản lý chức năng ngang giúp các nhà quản lý giữ được sự cân bằng trong công việc với ý thức luôn nghĩ đến mục tiêu tối hậu của toàn tổ chức.

Mục tiêu cuối cùng của tổ chức chính là lợi nhuận, muốn đạt được lợi nhuận, phải thực hiện được các mục tiêu chức năng là chất lượng (*quality* - *Q*), chi phí (*cost* - *C*) và tiến độ (số lượng và thời gian giao hàng – *Scheduling*). Mặt khác để đạt được mục tiêu của tổ chức, đòi hỏi phải có sự nỗ lực xuyên suốt các phòng ban, cắt ngang toàn bộ hệ thống của tổ chức. Có thể mô tả rõ hơn quan hệ chức năng dọc và ngang qua hình vẽ dưới đây:

Hình 5.3. Quan hệ giữa chức năng dọc và chức năng ngang

Các chức năng dọc / Các Chức năng ngang	Lập kế hoạch SP	Thiếtkế SP	Chuẩn bị SX	Cung ứng	Sản xuất	Bán hàng
	K.hoạch SP, k.hoạch thiết kế	Thiết kế c.nghiệp T.kế thử nghiệm	K.hoạch SX, KT SX	K.soát mua hàng cung ứng	Xưởng A Xưởng B	Trong nước Ngoài nước
Chất lượng						
Chi phí						
Số lượng						
Thời hạn						

QUẢN LÝ BỘ PHẬN CHỨC NĂNG

QUẢN LÝ CHỨC NĂNG NGANG

Đảm bảo thông tin và áp dụng thống kê chất lượng

Trong quản lý thông tin cần chính xác, kịp thời. Nhưng nhiều khi người ta lại coi nhẹ công tác này mà chỉ dựa vào kinh nghiệm cá nhân và trực giác. Việc thu nhận được thông tin chính xác là một điều không dễ làm. Ở nhiều nước, việc sử dụng số liệu giả trong quản lý là hiện tượng khá phổ biến. Muốn thực hiện được hệ thống quản lý chất lượng có hiệu quả thì thông tin cũng cần chính xác, kịp thời và có khả năng lượng hoá được.

Trong hệ thống quản lý chất lượng người ta thường áp dụng những kỹ thuật thống kê đủ để thu thập các số liệu, phân tích đánh giá chúng, rút ra các kết luận nhất định và sau đó tiến hành những hành động thích hợp để mang lại hiệu quả cao.

5.2. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN (TQM)

5.2.1. Khái niệm quản lý chất lượng toàn diện

Bước khởi đầu hình thành Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện là từ kiểm soát chất lượng tổng hợp-TQC (Total Quality Control) do ông Faygenbao xây dựng từ năm 1950 khi ông làm việc ở hãng General Electric với tư cách là một người lãnh đạo của hãng chịu trách nhiệm về quản lý chất lượng và quản lý nghiệp vụ sản xuất. TQC được định nghĩa như "một hệ thống có hiệu quả để hợp nhất các nỗ lực về triển khai chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các bộ phận khác nhau trong một tổ chức sao cho nó có thể sản xuất và thực hiện dịch vụ ở mức kinh tế nhất thoả mãn được người tiêu dùng".

Quá trình phát triển từ những hoạt động riêng biệt về kiểm soát chất lượng trong các công ty của Nhật Bản với những đúc kết trao đổi kinh nghiệm quản lý chất lượng hàng năm đã dẫn tới hình thành phương thức Quản lý chất lượng toàn diện Nhật Bản. TQM là bước hoàn thiện của TQC.

Tuỳ theo cách tiếp cận khác nhau, có nhiều định nghĩa khác nhau về TQM:

Cách thứ nhất: Mô tả nguyên tắc chung cho mọi chiến lược, kế hoạch và hoạt động xoay quanh nó. Nguyên tắc đó là tất cả vì khách hàng như định nghĩa của Giáo sư Nhật Bản Histoshi Kume: "Quản lý chất lượng toàn diện – TQM" là một hệ thống quản lý đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức thông qua việc huy động hết tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu của khách hàng".

Cách thứ hai: Mô tả những mục tiêu mà tổ chức thực hiện TQM phấn đấu để vươn tới, kết quả các hoạt động của tổ chức. Kết quả đó nằm trong bốn phạm trù sau:

- Sự gắn bó của khách hàng với sản phẩm hoặc dịch vụ của tổ chức.
- Chi phí và thời gian giải quyết vấn đề đáp ứng các nhu cầu.
- Không khí làm việc tạo điều kiện thuận lợi cho tinh thần hợp tác, giúp nhân viên hài lòng hơn và thấy có ý nghĩa hơn trong công việc của mình.
- Có phương pháp cải tiến liên tục sao cho nhân viên có thể hiểu được.

Cách thứ ba: Đề cập các công cụ kỹ thuật và các nhân tố khác tạo nên các thành quả, nói cách khác là đề cập các bộ phận của chương trình TQM.

Theo cách tiếp cận này, có thể tham khảo một số định nghĩa về TQM như sau:

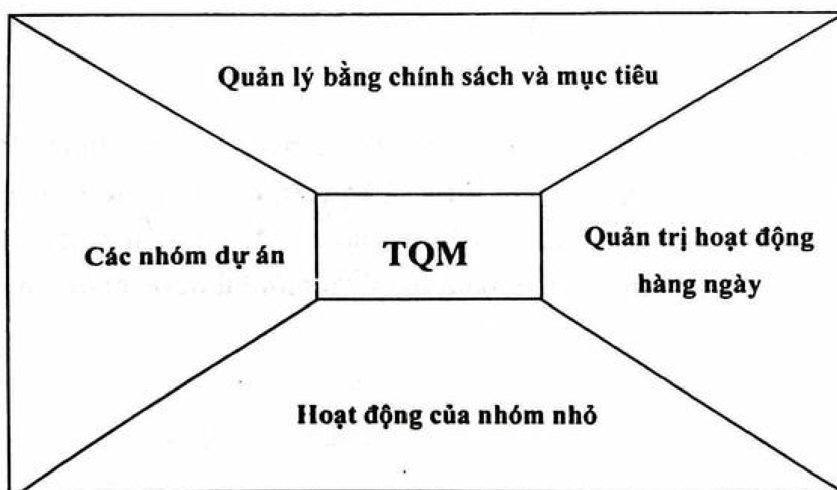
Armand Feigenbaum – Một tiến sĩ người Mỹ: "Quản lý tổng hợp chất lượng là một hệ thống có hiệu quả, thống nhất hoạt động của những bộ phận khác nhau của một tổ chức, chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và sử dụng sản phẩm ở mức kinh tế nhất, thoả mãn hoàn toàn các yêu cầu của người tiêu dùng".

Theo TCVN 5814 – 1994: "TQM – quản lý chất lượng đồng bộ là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội".

Như vậy, TQM là hoạt động mang tính khoa học, hệ thống, được thực hiện trong toàn bộ tổ chức, đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên, các bộ phận từ thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng... Nó dựa vào sự phát triển, phân tích, truy tìm nguồn gốc của những nguyên nhân gây ra sai sót trong toàn bộ quá trình hoạt động của tổ chức, rồi từ đó đề ra các giải pháp nhằm đảm bảo, cải tiến chất lượng.

5.2.2. Các yếu tố cấu thành TQM

TQM được cấu thành từ bốn yếu tố sau:



*** Quản lý bằng chính sách và các mục tiêu**

Đây là quy trình triển khai chính sách của giới lãnh đạo cấp cao thành các mục tiêu quản lý của mỗi một bộ phận và thành hoạt động của toàn thể nhân viên. Những người quản lý bộ phận gánh trách nhiệm thực hiện mục tiêu của bộ phận mình. Theo cách này, chính sách của giới lãnh đạo được mọi tầng lớp trong tổ chức hiểu và thực thi.

*** Hoạt động của nhóm chất lượng**

Quản lý bằng chính sách và các mục tiêu là phương pháp "từ trên xuống", còn nhóm chất lượng là phương pháp "từ dưới lên".

Thông qua nhóm chất lượng, những vấn đề liên quan được giải quyết và đề xuất cải tiến được chuyển lên cấp cao nhất. Một số lợi ích của TQM đạt được thông qua nhóm chất lượng.

*** Nhóm dự án**

Một nhóm dự án được thành lập để giải quyết một vấn đề cụ thể. Nó khác với nhóm chất lượng ở những điểm sau:

- Những thành viên của nhóm dự án thường được rút ra từ những bộ phận khác nhau, trong khi thành viên của nhóm chất lượng thường thuộc về cùng một bộ phận.

- Thành viên trong nhóm dự án do người quản lý chỉ định.

- Thành viên nhóm dự án thường là người có kinh nghiệm hoặc chuyên viên cao cấp.

- Nhóm dự án được giải thể khi nhiệm vụ của nhóm hoàn thành.

*** Hoạt động hàng ngày**

Nội dung của phần này đề cập các hệ thống và thủ tục thông thường để thực hiện công việc hàng ngày. Mọi nhân viên của tổ chức ít nhiều đều có ý thức về chất lượng. Người ta liên tục nỗ lực để cải tiến hệ thống hoạt động hàng ngày. Mỗi lần cải tiến, phương pháp mới lại được chứng minh và duy trì.

5.2.3. Triết lý của TQM

TQM nhấn mạnh phải "làm đúng ngay từ đầu – DRFT – *Do Right the First Time*), chú trọng ngăn ngừa phế phẩm để không phải tiến hành kiểm tra quá nhiều. Người chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm chính là những người làm ra sản phẩm, người đứng máy, tổ trưởng sản xuất, khâu giao nhận hàng, cung ứng... do đó phải gắn trách nhiệm đảm bảo chất lượng với tất cả các quá trình hoạt động chứ không phải giao phó cho phòng quản lý chất lượng.

5.2.4. Đặc điểm của TQM

TQM có những đặc điểm chủ yếu sau:

Chất lượng là số 1, điều đó được thể hiện trước hết trong quy định thiết kế các sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng.

TQM lấy phương châm làm đúng ngay từ đầu và phòng ngừa là chính để giảm thiểu tỷ lệ phế phẩm và những chi phí sửa chữa, làm lại.

Định hướng vào người tiêu dùng, đặc biệt là người tiêu dùng nội bộ sau đó là người tiêu dùng ngoài doanh nghiệp. Để có thể định hướng vào người tiêu dùng ngoài doanh nghiệp, cần đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu và phát triển, và thiết kế các sản phẩm mới nhằm thích ứng linh hoạt với những thay đổi nhanh chóng thị hiếu của người tiêu dùng.

Yêu cầu đảm bảo thông tin và kiểm soát quá trình bằng các công cụ thống kê.

Để kiểm soát các quá trình xảy ra trong doanh nghiệp, người ta áp dụng 7 công cụ SPC, đó là:

1. Sơ đồ lưu trình
2. Sơ đồ nhân quả
3. Biểu đồ Pareto
4. Phiếu kiểm tra chất lượng
5. Biểu đồ phân bố mật độ
6. Biểu đồ kiểm soát
7. Biểu đồ phân tán

TQM lấy con người làm trung tâm - nhân tố cơ bản có ý nghĩa quyết định trong quản lý chất lượng.

Trong TQM mọi người đều tham gia vào quá trình, từ giám đốc cho đến các nhân viên trong doanh nghiệp. Đây là xu hướng biến dần từ quản lý chất lượng đến tự mình phải quản lý.

TQM làm thay đổi phong cách lãnh đạo tạo cho mọi người tình nguyện tham gia vào công việc thay vì ép buộc.

TQM tập trung vào quản lý quá trình, quản lý hệ thống nhằm phát hiện nguyên nhân và giải quyết.

TQM tập trung vào quản lý công nhân chéo, xây dựng các nhóm tự quản về chất lượng, tôn trọng con số, sự kiện.

TQM tìm hiểu nhà cung ứng và xây dựng mối quan hệ lâu dài, coi họ như một cộng sự trong công tác quản lý chất lượng và phát triển của doanh nghiệp.

5.2.5. Các nguyên tắc cơ bản của quản lý chất lượng toàn diện

TQM phải tuân thủ theo các nguyên tắc cơ bản sau:

1. Thoả mãn mọi yêu cầu của khách hàng bao gồm khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Thoả mãn nhu cầu của khách hàng là phải đảm bảo thích ứng về ba mặt: giá (*Price*), hiệu năng (*Performance*), thời điểm cung ứng (*Punctuality*).

2. Liên tục cải tiến chất lượng bằng cách áp dụng vòng tròn Deming, gồm bốn bước cơ bản: PDCA:

P (Plan): Lập kế hoạch, thiết kế

D (Do): Thực hiện

C (Check): Kiểm tra

A(Action): Hoạt động

3. Sử dụng triệt để các công cụ thống kê.

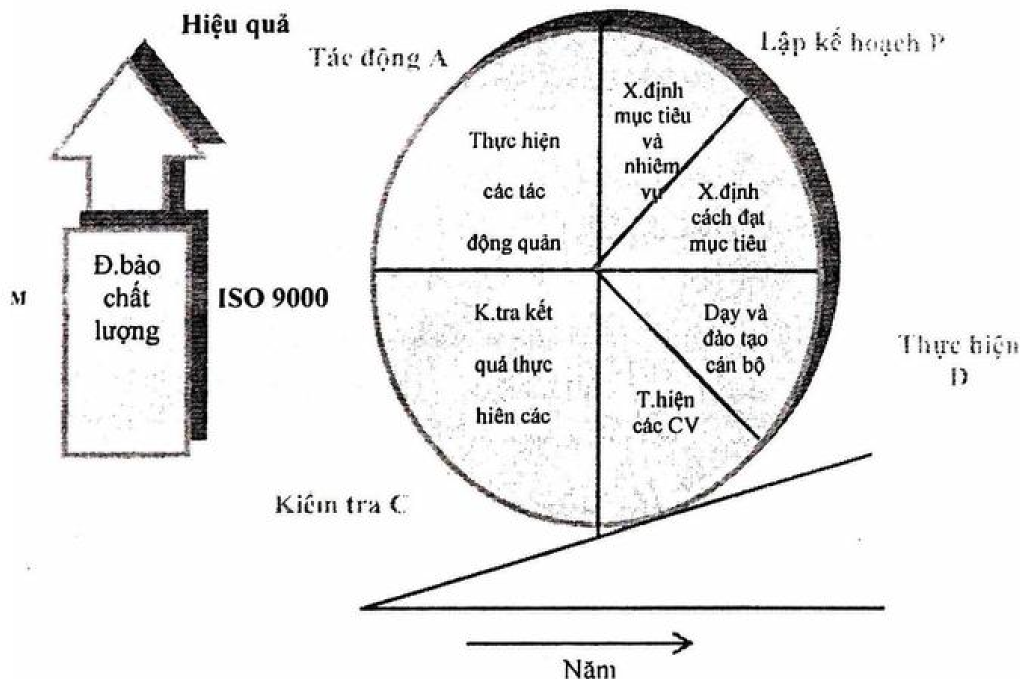
+ Hoạch định chất lượng (P): Đây là giai đoạn đầu tiên của quản trị chất lượng. Hoạch định chất lượng chính xác, đầy đủ sẽ giúp định hướng tốt

các hoạt động tiếp theo. Hoạch định chất lượng được coi là chức năng cần ưu tiên hàng đầu hiện nay.

+ Tổ chức thực hiện (D): Thực chất đây là quá trình điều khiển các hoạt động tác nghiệp thông qua các hoạt động, những kỹ thuật, phương tiện, phương pháp cụ thể nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng những yêu cầu, kế hoạch đã đề ra.

+ Kiểm tra (C): Kiểm tra chất lượng là hoạt động theo dõi, thu thập và phát hiện, đánh giá những trục trặc, khuyết tật của quá trình, của sản phẩm và dịch vụ được tiến hành trong mọi khâu xuyên suốt đời sống của sản phẩm.

Hình 5.5. Vòng tròn quản lý của Deming



+ Hoạt động điều chỉnh và cải tiến (A): Hoạt động điều chỉnh nhằm làm cho các hoạt động của hệ thống doanh nghiệp có khả năng thực hiện được nhưng tiêu chuẩn chất lượng đề ra, đồng thời cũng là hoạt động đưa chất lượng sản phẩm thích ứng với tình hình mới nhằm giảm dần khoảng cách giữa những mong muốn của khách hàng và thực tế chất lượng đạt được, thoả mãn nhu cầu của khách hàng ở mức độ cao hơn.

5.2.6. Thực hiện TQM trong tổ chức

Để thực hiện thành công TQM trong tổ chức cần trải qua các bước sau:

- Lãnh đạo đảm nhận vai trò, trách nhiệm về chất lượng
- Nhận thức và cam kết của lãnh đạo về chất lượng
- Quản lý chính sách chất lượng
- Xác định trách nhiệm của tổ chức đối với cộng đồng
- Xây dựng nhận thức mới cho mọi tầng lớp trong tổ chức
- Công tác tổ chức:
    + Cải tiến cơ cấu tổ chức
    + Xác định trách nhiệm
    + Vai trò của chức năng chất lượng và phòng chất lượng
    + Thành lập các hội đồng, ban và tổ đội
- Hoạch định chiến lược:
    + Xây dựng chiến lược
    + Triển khai chiến lược
- Hướng tới khách hàng và quan hệ với khách hàng:
    + Xác định khách hàng và những đòi hỏi của khách hàng
    + Quan hệ với khách hàng và sự thoả mãn khách hàng
    + Thông tin với khách hàng
    + Xác định sự thoả mãn khách hàng
- Thiết kế sản phẩm và dịch vụ
- Quản lý các quá trình
- Thu thập thông tin và phân tích dữ liệu
- Cải tiến liên tục
- Huy động nguồn lực con người trong TQM:
    + Sự tham gia của nhân viên
    + Huấn luyện đào tạo
    + Khen thưởng và công nhận
    + Hướng vào nhân viên
    + Xây dựng hoạt động nhóm

5.2.7. Một số phương pháp phối hợp với TQM

a) Phương pháp "Đúng thời hạn – JIT – Just in Time"

Xuất hiện vào những năm 1950, đến nay JIT được xem là một trong những chìa khoá dẫn đến thành công trong ngành chế tạo tại Nhật Bản. Quan điểm đúng thời hạn rõ ràng là hệ thống quản lý công nghiệp cốt lõi của Nhật Bản và là cơ sở để nâng cao hiệu quả sản xuất. Hệ thống này được thiết kế để phục vụ cho yêu cầu tồn kho tối thiểu. Tuy nhiên, đây không chỉ là hệ thống kiểm soát tồn kho mà còn liên quan đến việc thiết kế quá trình, xử lý kho hàng và hoạch định thời gian nhằm mục đích giảm thời gian không hiệu quả và không sản xuất trong quá trình sản xuất, giảm lãng phí, nâng cao năng suất lao động.

Ý tưởng cơ bản của hệ thống "đúng thời hạn" là "sản xuất những gì cần thiết, đúng lúc, đúng số lượng".

Hệ thống này còn được biết đến dưới nhiều tên gọi khác:

- Tồn kho bằng không (*Hewlett Packard*)

- Sản xuất không dự trữ (*Harley Davidson*)

- Kamban (*Toyota*)

- Các yếu tố cấu thành hệ thống JIT:

Hệ thống JIT được thiết kế để sản xuất và phục vụ theo yêu cầu sử dụng tồn kho tối thiểu. JIT là một quan niệm triết lý có mục đích giảm thời gian không hiệu quả và không sản xuất trong quá trình sản xuất.

Các yếu tố cấu thành hệ thống JIT bao gồm:

- Phương pháp bố trí dòng vật liệu.

- Kích thước lô hành nhỏ. Người sử dụng JIT giữ từng lô tồn kho càng ít càng tốt bởi các lý do:

 + Lô hàng nhỏ làm giảm chu kỳ tồn kho

 + Thời gian giao hàng được rút ngắn

 + Giúp bố trí công việc được điều hoà hơn.

- Thời gian chuẩn bị ít.

- Kế hoạch sản xuất chính đồng bộ.

- Tiêu chuẩn hoá các cấu kiện và phương pháp làm việc

- Chất lượng cao và ổn định
- Sự ràng buộc chặt chẽ với nhà cung cấp
- Lực lượng lao động đa năng
- Hướng vào sản phẩm
- Bảo trì dự phòng
- Cải tiến liên tục

Sự kết hợp giữa JIT và TQM

Để phát huy hiệu quả, JIT thường được sử dụng phối hợp với TQM. Việc kết hợp hài hoà giữa JIT và TQM mang lại rất nhiều lợi ích. Lợi ích trực tiếp đầu tiên thu được là giảm khối lượng dự trữ sản xuất. Tuy nhiên, lợi ích quan trọng hơn chính là nâng cao chất lượng, giảm chi phí ẩn của sản xuất đồng thời việc kết hợp này còn giúp nâng cao tinh thần trách nhiệm, phát triển kỹ năng, khuyến khích sự sáng tạo của mọi thành viên trong tổ chức.

b) Phương pháp "Bảo dưỡng dự phòng toàn diện" – TPM (Total Preventive Maintenance

Bảo dưỡng dự phòng toàn diện – TMP là bảo trì, cải tiến thiết bị, máy móc nhằm tăng hiệu suất tối đa của thiết bị với hệ thống bảo trì tuổi thọ hoàn chỉnh.

TPM là một lý thuyết quản trị mới trong sản xuất. Các vấn đề sản xuất, chất lượng, lao động, kiểm soát chi phí, phân phối... đều phụ thuộc vào tình trạng thiết bị và yếu tố con người vận hành thiết bị. Nếu thiết bị máy móc sản xuất bị hư hỏng thì sản xuất bị ngưng trệ. Bên cạnh đó, nếu không muốn tăng lao động bằng cách tự động hoá thì cũng chỉ vận hành được quá trình tự động hoá còn việc bảo trì, bảo dưỡng vẫn phụ thuộc rất lớn vào yếu tố con người để giữ cho các thiết bị tự động hoá hoạt động có hiệu quả.

TPM là biện pháp tích cực để quản lý sản phẩm và sản xuất ra những sản phẩm tin cậy ở mọi lúc. Mục tiêu chính của TPM là giảm đến zero các hỏng hóc của thiết bị và giảm đến zero các sản phẩm bị khuyết tật. Áp dụng TPM đem lại nhiều lợi ích, trong đó có thể kể ra một số lợi ích có thể đo

lường được như chi phí bảo trì thiết bị có thể hoạch định trước và hoàn toàn kiểm soát được, tăng hiệu suất vận hành thiết bị, giảm chi phí, tăng năng suất lao động, tăng tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng và rất nhiều các lợi ích tiềm ẩn khác như kỹ năng, tay nghề của công nhân vận hành máy được nâng cao, tăng khả năng linh hoạt của tổ chức, đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng.

Triết lý cơ bản và nội dung của TPM

Triết lý cơ bản của TPM là toàn thể nhân viên, công nhân đều tham gia vào quá trình quản trị năng suất, nâng cao hiệu suất của thiết bị một cách toàn diện và xây dựng một hệ thống bảo trì một cách toàn diện. Trong đó, ý tưởng đằng sau TPM là làm cho các công nhân vận hành máy nhận trách nhiệm bảo dưỡng, bảo trì thường xuyên thiết bị và nơi làm việc của họ. Thay đổi từ nhận thức "tôi vận hành máy, người khác sẽ sửa máy" đến nhận thức "Tôi chịu trách nhiệm cho chính máy của tôi". Nếu có thể, công nhân vận hành máy sẽ chịu trách nhiệm sửa chữa những hư hỏng thông thường và tham gia nhiều hơn vào quá trình bảo trì, sửa chữa máy.

Nội dung của TPM bao gồm:

- Bảo dưỡng dự phòng thường xuyên
- Thay thế định kỳ hoặc đại tu
- Không được để máy hỏng
- Các chỉ tiêu đánh giá độ bảo dưỡng
- Độ dễ bảo trì
- Thời gian trung bình giữa các lần hỏng
- Thời gian sửa chữa trung bình
- Độ sử dụng
- Tốc độ sai hỏng
- Độ tin cậy

Chương 6
CÁC PHƯƠNG PHÁP, KỸ THUẬT QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

6.1. NHÓM CHẤT LƯỢNG

6.1.1. Khái niệm nhóm chất lượng

Nhóm chất lượng được hình thành từ năm 1962 tại Nhật Bản với mục đích truyền đạt thông tin nhanh hơn tới các quản đốc, đồng thời hướng tới xây dựng một môi trường làm việc hoàn hảo, trong đó mọi người cùng hợp tác và tìm cách sử dụng hữu ích chất xám của mình.

Nhóm chất lượng là một nhóm nhỏ từ 3–10 người được lập ra để thực hiện các hoạt động quản lý chất lượng (kể cả những vấn đề khác liên quan đến nơi làm việc), dựa trên tinh thần tự nguyện, tự ý và tự quản trên cùng một chỗ làm việc. Trưởng nhóm do các nhóm viên tuần tự bầu ra chứ không nhất thiết phải là tổ trưởng sản xuất hoặc đốc công. Nhóm thường họp với nhau mỗi tuần một lần hoặc ngoài giờ làm việc tại một nơi chuyên dành cho công việc này. Đề tài thảo luận tuỳ sự lựa chọn của nhóm, không nhất thiết chỉ liên quan đến chất lượng. Nhóm chất lượng theo dõi quá trình sản xuất hay thủ tục tác nghiệp đã được thiết kế lắp đặt để nhận dạng, phân tích và giải quyết các vấn đề chất lượng hay có thể là các vấn đề khác.

6.1.2. Mục tiêu của nhóm chất lượng

Nhóm chất lượng thực hiện một số mục tiêu cơ bản sau:

- Tạo môi trường làm việc thân thiện

Trong tổ chức, việc tạo môi trường làm việc thân thiện thông qua việc: cải thiện hành vi giao tiếp; xây dựng tinh thần đồng đội và hỗ trợ nhau cùng phát triển; Mở rộng hợp tác và liên kết tất cả các cấp của tổ chức.

- Huy động nguồn nhân lực

Việc huy động nguồn nhân lực thông qua: Thu hút mọi người vào công việc; nâng cao tinh thần làm việc, phát triển ý thức về chất lượng và cải tiến; tạo cơ hội cho các thành viên phát huy tài năng của mình.

- Nâng cao trình độ làm việc của nhân viên

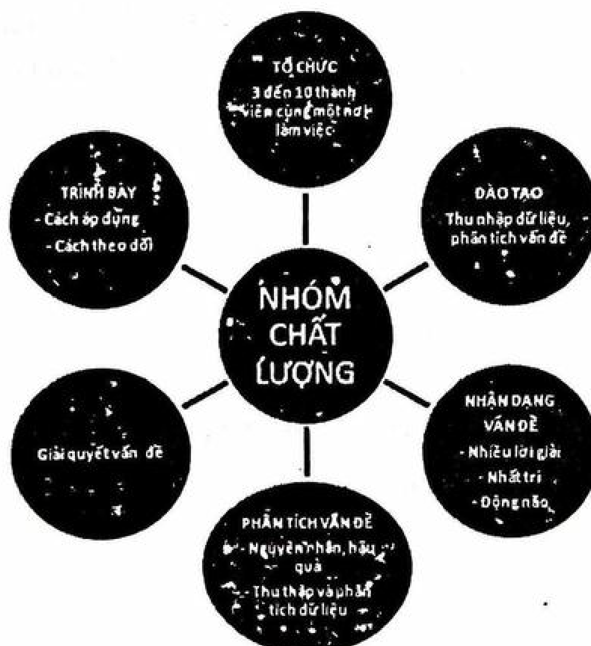
Trong bất kỳ một tổ chức nào hoạt động nâng cao trình độ làm việc của nhân viên là điều tất yếu và có thể thông qua việc: đào tạo các phương pháp giải quyết vấn đề; thảo luận nhóm và kích thích sáng tạo của mọi người.

Nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn bộ tổ chức thông qua việc cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ, giảm phiền hà cho khách hàng; giảm lãng phí, nâng cao năng suất lao động.

- Tổ chức hoạt động của nhóm chất lượng

Tổ chức hoạt động của nhóm chất lượng được thể hiện qua mô hình dưới đây:

Hình 6.1. Hoạt động của nhóm chất lượng



Ý tưởng cơ bản của hoạt động nhóm chất lượng thể hiện ở ba điểm sau:

- Nhóm chất lượng cho phép thể hiện và bộc lộ đầy đủ các khả năng của con người và khai thác được những khả năng vô hạn của họ.

- Nhóm chất lượng phản ánh đầy đủ sự quan tâm đến vai trò con người và tạo lập môi trường làm việc vui vẻ, lành mạnh trên cơ sở tôn trọng của con người.

- Nhóm chất lượng đóng góp cho sự cải tiến và phát triển của tổ chức.

Một nhóm chất lượng hoạt động với khoảng thời gian từ 6 đến 9 tháng, thậm chí lâu hơn, vậy làm thế nào để có thể đánh giá hoặc đo lường, ước lượng được mức độ ảnh hưởng của nhóm đến tổ chức? Có thể dùng một hay nhiều hơn những cách sau đây:

Cải tiến chất lượng	Thông tin
Sự tham gia	Cải tiến sản phẩm
Giảm chi phí	Thái độ
Sử dụng máy móc	Sự bất bình, phàn nàn
An toàn	Sự thoả mãn của khách hàng
Năng suất	Sự hài lòng về công việc
Bảo dưỡng máy móc	Vắng mặt không lý do

Ví dụ minh họa phương pháp đánh giá có tính cân nhắc (điểm):

Chọn đề tài	20
Công tác phối hợp	20
Hiểu các điều kiện và phương pháp phân tích	30
Các kết quả	10
Tiêu chuẩn hoá và đề phòng sự lặp lại các sai sót	10
Phân tích lặp lại các tình huống	10
Tổng cộng	100

6.2. TẤN CÔNG NÃO (Brainstoming)

6.2.1. Khái niệm

Brainstoming (tấn công não) là một kỹ thuật tạo ra ý tưởng trong công việc theo nhóm (nhóm chất lượng). Kỹ thuật này được sáng tạo từ cuối những năm 1930 nhằm giải quyết các vấn đề. Nó đã được miêu tả trong cuốn sách *Applied Imagination* do Alex F. Osborn, một nhà quản trị quảng cáo nêu ra tại Mỹ.

Brainstoming được sử dụng trong các công việc sau đây:

- Phát triển sản phẩm mới
- Quảng cáo
- Giải quyết vấn đề
- Quá trình quản trị
- Quản trị dự án
- Xây dựng nhóm
- Xây dựng kế hoạch kinh doanh

Việc sử dụng Brainstoming nhằm mục đích:

+ Lựa chọn chủ đề với sự tham gia và nhất trí của các thành viên

+ Xác định nguyên nhân có thể của vấn đề

+ Xác định những giải pháp phù hợp cho vấn đề và các cơ hội tiềm tàng để cải tiến chất lượng.

6.2.2. Các bước thực hiện tấn công não

Các bước thực hiện tấn công não được nêu dưới đây tuỳ tình hình thực tế của doanh nghiệp mà người phụ trách có thể thay đổi trình tự của chúng:

- Xác định người điều phối
- Tuyên bố rõ ràng mục đích của tấn công não
- Mỗi thành viên trong đội lần lượt nêu ý kiến cá nhân
- Nếu có thể, các thành viên trong đội nêu ý kiến dựa trên ý kiến của người khác.

- Ở giai đoạn này, không phê phán hay tranh luận các ý kiên

- Ghi các ý kiến tại nơi mà tất cả các thành viên có thể nhìn thấy

- Quá trình này tiếp tục cho đến khi không tao ra được thêm ý kiến nào nữa.

- Mọi ý kiến được xem xét lại rõ ràng.

Tấn công não kết thúc khi không còn ý kiến nào đưa ra. Nhóm sẽ đánh giá mọi ý kiến để lựa chọn một ý kiến tốt nhất hoặc một vài ý kiến thích hợp. Thông thường việc đánh giá thường được thực hiện bằng cách bỏ phiếu.

Cần lưu ý rằng để thực hiện được tấn công não, cần phải có một nhóm làm việc từ ba người trở lên, trong đó có một người đứng đầu điều hành cuộc làm việc, có một thư ký của nhóm ghi chép các ý kiến đóng góp của thành viên. Các thành viên đều có quyền bình đẳng, không bị phân biệt bởi một bên nào, không bị tước quyền phát biểu, cho ý kiến.

6.2.3. Nguyên tắc tấn công não

Để tiến hành hiệu quả tấn công não, cần lưu ý một số nguyên tắc sau:

- Cho mọi người cơ hội được nói.

- Không phê bình chỉ trích các ý kiến.

6.3. SO SÁNH THEO CHUẨN MỰC (Lập chuẩn đối sánh – Benchmarking)

6.3.1. Khái niệm

Khái niệm Benchmarking được khởi đầu từ giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige (Mỹ). Benchmarking đã phát triển từ Benchmarking cạnh tranh tới quy trình và cuối cùng là Benchmarking chiến lược. Khái niệm Benchmarking cũng thay đổi so với ý nghĩa ban đầu của nó.

Đầu tiên Benchmarking mang ý nghĩa nghiên cứu những đối tượng thành công lâu dài để học hỏi, phấn đấu. Thuật ngữ Benchmarking ngày nay mang ý nghĩa một tiêu chuẩn tham khảo mà các đối tượng khác nhau có thể so sánh được.

So sánh theo chuẩn mực là tiến hành so sánh các quá trình, chất lượng của sản phẩm và dịch vụ với các quá trình dẫn đầu đã được công nhận. Nó cho phép xác định các mục tiêu và thiết lập thứ tự ưu tiên cho việc chuẩn bị các kế hoạch nhằm đạt đến lợi thế cạnh tranh thị trường.

6.3.2. Tác dụng

Tác dụng của Benchmarking là:

- Phân tích vị thế cạnh tranh của chính mình so với đối thủ

- Xác định các mục tiêu và thiết lập thứ tự ưu tiên cho việc chuẩn bị các kế hoạch nhằm đạt lợi thế cạnh tranh trên thị trường

- Dùng để so sánh quá trình với những quá trình dẫn đầu đã được công nhận để tìm cơ hội cải tiến chất lượng.

6.3.3. Cách sử dụng

Bước 1: Xác định các mục để so sánh

Các mục này sẽ là những đặc trưng chính của quá trình và đầu ra của nó.

Các chuẩn mức so sánh đầu ra của quá trình cần quan hệ trực tiếp với nhu cầu của khách hàng.

Bước 2: *Xác định tổ chức để so sánh*

Các tổ chức tiêu biểu có thể là đối thủ trực tiếp và /hay không phải là đối thủ cạnh tranh, đó là những tổ chức đã được công nhận là dẫn đầu trong mục được xét.

Bước 3: *Thu thập dữ liệu*

Dữ liệu về chất lượng của quá trình, về nhu cầu của khách hàng có thể thu được nhờ những phương tiện như tiếp xúc trực tiếp, điều tra, phỏng vấn, tiếp xúc cá nhân, nghề nghiệp và các tạp chí kỹ thuật.

Bước 4: *Tổ chức và phân tích dữ liệu*

Việc phân tích trực tiếp hướng vào việc thiết lập các mục tiêu thực tế tốt nhất cho các mục tương ứng.

Bước 5: *Thiết lập các chuẩn so sánh*

Xác định cơ hội để cải tiến chất lượng dựa trên nhu cầu của khách hàng và trình độ chất lượng của đối thủ và không phải là đối thủ

6.3.4. Các dạng Benchmarking

Tuỳ theo đối tượng so sánh hoặc mục tiêu so sánh để phân chia thành nhiều dạng Benchmarking, cụ thể:

- Benchmarking cạnh tranh: là một dạng so sánh với bên ngoài bao gồm cả so sánh về quá trình, sản phẩm, chi phí với các đối thủ cạnh tranh.

- Benchmarking các đặc tính của sản phẩm nhằm xác định những đặc tính tạo lợi thế cạnh tranh đối với các đối thủ và xác định xem tổ chức cần làm gì đối với công tác thiết kế để tạo ra những đặc tính này.

- Benchmarking chi phí nhằm xác định và loại trừ chi phí sản xuất không phù hợp. Đây là một trong những loại Benchmarking khó khăn hơn cả.

- Benchmarking chức năng là sự so sánh về chức năng trong các ngành khác nhau.

- Benchmarking quá trình nhằm xác định các quá trình có hiệu quả nhất từ nhiều tổ chức có quá trình tương tự. So sánh theo quá trình có thể dẫn đến việc thiết kế lại các quá trình.

- Benchmarking kết quả hoạt động giúp tổ chức đánh giá lại vị trí cạnh tranh của mình thông qua so sánh sản phẩm, bao gồm cả dịch vụ.

- Benchmarking chiến lược nhằm xem xét cách thức cạnh tranh của tổ chức, qua đó xây dựng chiến lược đem lại thành công của tổ chức trên thị trường.

- Benchmarking tổng quát là cách so sánh toàn diện hoạt động của tổ chức. Đây là một hình thức so sánh có hiệu quả nhất, nhưng công phu và không phải lúc nào cũng có điều kiện thực hiện.

- Benchmarking nội bộ là sự so sánh trong cùng một tổ chức.

- Benchmarking với bên ngoài là sự so sánh với các tổ chức khác tương tự.

6.4. PHƯƠNG PHÁP 5S

5 S LÀ GÌ			
Tiếng Nhật	**Tiếng Anh**	**Tiếng Việt**	**Ý nghĩa**
Seiri	Systematize	Sàng lọc	Chọn và loại bỏ những thứ không cần thiết
Seiton	Sort	Sắp xếp	Sắp xếp các đồ vật đúng chỗ
Seiso	Sweep	Sạch sẽ	Khu vực làm việc luôn được vệ sinh
Seiketsu	Sanitize	Săn sóc	Duy trì nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp
Shitsuke	Self-discipline	Sẵn sàng	Thực hiện 4S trên một cách tự giác và tập thể

6.4.1. Khái niệm

Khái niệm 5S bắt nguồn từ Nhật Bản vào đầu những năm 1980 thế kỷ XX. Nếu như phương pháp quản lý Tây Âu thiên về kiểm soát thời gian và chế độ làm việc của công nhân một cách cơ học rất chặt chẽ thì người Nhật lại chú ý giải quyết vấn đề tâm lý, cải thiện điều kiện lao động và không khí làm việc trong tập thể, hoàn thiện môi trường làm việc. Đó cũng chính là ý tưởng của 5S - phương pháp được các tổ chức của Nhật Bản hết sức ưa chuộng. Đây là một phương pháp đơn giản nhưng rất hiệu quả trong việc huy động nhân lực, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả. Phương pháp này có thể áp dụng đối với mọi loại hình tổ chức, ở bất kỳ lĩnh vực nào.

5S tập trung vào việc giữ gìn sạch sẽ và ngăn nắp nơi làm việc, 5S xuất phát từ nhu cầu đảm bảo sức khoẻ, tăng sự tiện lợi, nâng cao năng suất.

6.4.2. Mục tiêu và tác dụng của 5S

6.4.2.1. Mục tiêu chính của chương trình 5S

Chương trình 5S là một chương trình của toàn công ty với sự tham gia của tất cả mọi người trong công ty. Đây là một phương pháp rất hiệu quả để huy động con người, cải tiến môi trường làm việc và nâng cao năng suất. Mục tiêu chính của 5S bao gồm:

- Xây dựng ý thức cải tiến (kaizen) cho mọi người tại nơi làm việc. Chương trình 5S về cơ bản là thay đổi thói quen làm việc cũ của nhân viên trong công ty. Xây dựng tác phong chuyên nghiệp cho tất cả cán bộ công nhân viên trong công ty. Mọi người sẽ không chỉ quan tâm đến công việc của mình mà còn quan tâm đến chỗ làm việc của mình, luôn có ý thức giữ gìn vệ sinh nơi làm việc và cải thiện không khí làm việc. Mọi người sẽ quan tâm đến việc cải thiện môi trường làm việc của mình như chính ngôi nhà thứ hai của họ.

- Xây dựng tinh thần đồng đội cho mọi người thông qua chương trình 5S. Chương trình 5S phải là một chương trình có tính chất toàn công ty và đòi hỏi một tinh thần đồng đội hỗ trợ tích cực từ toàn thể cán

bộ công nhân viên của công ty. Nếu chỉ áp dụng một phần chương trình 5S, hoặc chỉ thực hiện ở một vài bộ phận trong công ty thì lợi ích của 5S sẽ không được thể hiện đầy đủ. Nếu thiếu tinh thần đồng đội thì 5S không thể thành công.

- Phát triển vai trò lãnh đạo của cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý thông qua các hoạt động thực tế. Ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý chính là nhân tố truyền cảm hứng và khơi dậy tinh thần và ý thức cải tiến cho nhân viên. Sự ủng hộ tuyệt đối của ban lãnh đạo sẽ quyết định đến việc thực hiện thành công chương trình 5S. Các cán bộ quản lý sẽ là người hướng dẫn và giám sát việc thực hiện chương trình 5S tại các phòng ban bộ phận họ quản lý, và chính họ sẽ đưa ra các biện pháp thích hợp nhất để thực hiện thành công 5S.

- Xây dựng cơ sở để giới thiệu các kỹ thuật cải tiến. 5S được coi là nền tảng cơ bản để thực hiện các hệ thống đảm bảo chất lượng xuất phát từ quan điểm: Nếu làm việc trong một môi trường lành mạnh, sạch đẹp, thoáng đãng, tiện lợi thì tinh thần thoải mái hơn, năng suất lao động sẽ cao hơn và có điều kiện để việc áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả hơn. 5S được sử dụng với những khái niệm Lean *(Lean manufacturing)* khác như SMED (*Single Minute Exchange of Die*), TPM (*Total Productive Maintenance*) và JIT (*Just in time*). 5S được coi là nền tảng của SMED, tạo điều kiện cho JIT và là bước khởi đầu của TPM.

6.4.2.2. Tác dụng của 5S

Chương trình 5S xuất phát từ những nhu cầu hết sức thực tiễn, đó là:

- Đảm bảo sức khỏe của cán bộ công nhân viên.
- Dễ dàng thuận lợi hơn khi làm việc.
- Tạo tinh thần và bầu không khí khi làm việc.
- Nâng cao chất lượng cuộc sống.
- Nâng cao năng suất.



Nguồn: Website nangsuatchatluong.vn

Bắt nguồn từ truyền thống của Nhật Bản, ở mọi nơi, trong mọi công việc, người Nhật luôn cố gắng khơi dậy ý thức trách nhiệm, tự nguyện, tính tự giác của người thực hiện công việc đó. Người Nhật luôn tìm cách sao cho người công nhân thực sự gắn bó với công việc của mình. Ví dụ, trong phân xưởng, người quản lý sẽ cố gắng khơi dậy ý thức trong người công nhân đây là "công việc của tôi", "chỗ làm việc của tôi", "máy móc của tôi". Từ đó người lao động sẽ dễ dàng chấp nhận chăm sóc "chiếc máy của mình", "chỗ làm việc của mình" và cố gắng để hoàn thành "công việc của mình" một cách tốt nhất. Thực hiện thành công mang lại sự thay đổi kỳ diệu cho công ty và những tác dụng có thể thấy rõ ràng như:

- Huy động con người, lôi cuốn sự tham gia của toàn thể cán bộ công nhân viên trong tổ chức.

- Cải tiến môi trường làm việc. Khi thực hiện 5S thành công chỗ làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn, tất cả những gì không cần thiết sẽ bị loại bỏ khỏi nơi làm việc, những gì cần thiết được xếp đặt ở những vị trí thuận tiện, dễ sử dụng. Do đó, đảm bảo an toàn cho người lao động.

- Nâng cao năng suất, giảm chi phí và giao hàng đúng hẹn.

Nội dung 5S bao gồm:

* *Seiri – Sàng lọc* - Sàng lọc và loại bỏ những thứ không cần thiết ở những nơi làm việc.

Bước 1: Quan sát kỹ nơi làm việc của mình. Phát hiện và loại bỏ những thứ không cần thiết cho công việc.

Bước 2: Nếu không thể quyết định ngay một thứ gì đó có còn cần hay không cần cho công việc thì phải đánh dấu và để riêng ra một chỗ.

Bước 3: Sau một thời gian, kiểm tra lại xem có ai cần đến cái đó không, nếu không tức là cái đó không còn cần cho công việc nữa và hãy loại bỏ. Nếu không tự loại bỏ thì xin biện pháp để xử lý.

Lưu ý:

- Khi sàng lọc không được quên những gì để trong ngăn kéo tủ.
- Việc huỷ những cái không cần thiết có thể bằng những cách sau đây:
    + Bán đồng nát
    + Giao cho các đơn vị khác nếu họ cần
    + Vứt bỏ
- Khi huỷ những thứ thuộc tài sản cơ quan, nên báo cáo cho người có thẩm quyền được biết.
- Nên thông báo cho những nơi đã cung cấp những nguyên liệu tài liệu thừa đó.
- Khi quan sát xung quanh để tìm ra những thứ không cần thiết ở nơi làm việc, hãy tìm mọi nơi, mọi ngóc ngách.



Nguồn: Website nangsuatchatluong.vn

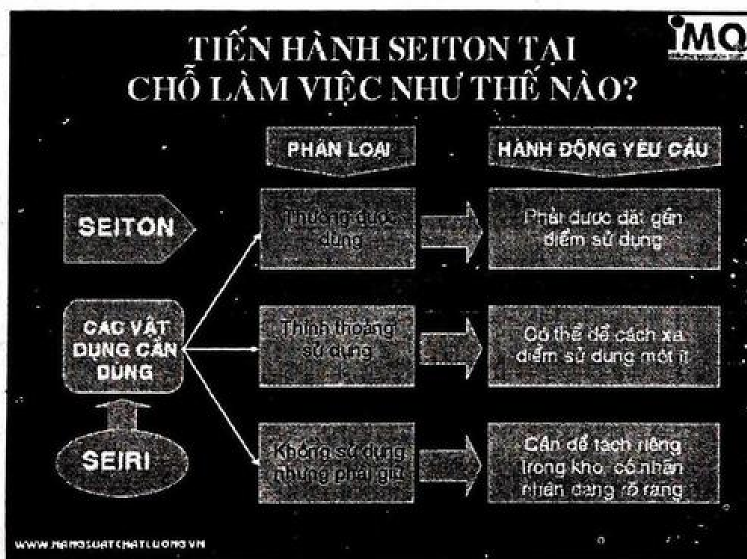
* *Seiton – Sắp xếp*: Là để mọi thứ đúng nơi, đúng chỗ, tiện lợi khi sử dụng. Cần thực hiện các bước sau:

Bước 1: Chắc chắn những thứ gì không cần thiết đã được loại bỏ khỏi nơi làm việc. Việc còn lại là suy nghĩ xem để cái gì ở đâu là thuận tiện cho quy trình làm việc, đồng thời phải đảm bảo thẩm mỹ và an toàn.

Bước 2: Trao đổi với đồng nghiệp về cách sắp xếp bố trí trên quan điểm thuận tiện cho công tác. Một nguyên tắc cần chú ý là cái gì thường xuyên sử dụng phải đặt ở gần người sử dụng để đỡ phải đi lại. Phác thảo cách bố trí và trao đổi với đồng nghiệp, sau đó thực hiện.

Bước 3: Làm sao cho các đồng nghiệp của mình đều biết được là cái gì để ở chỗ nào để tự họ sử dụng mà không phải hỏi ai. Tốt nhất nên lập một danh mục các vật dụng và nơi lưu giữ. Hãy ghi chú trên từng ngăn kéo, ngăn tủ, cặp tài liệu để mọi người biết cái gì và để ở đâu.

Bước 4: Áp dụng nguyên tắc này để chỉ rõ nơi đặt bình cứu hoả và những chỉ dẫn cần thiết khác.



Nguồn: Website nangsuatchatluong.vn

Lưu ý: Mục đích của Seiton – Sắp xếp là làm cho nơi làm việc được an toàn, hiệu quả khi làm việc. Vì vậy những vật như rèm, màn che để giấu những vật dụng ở phía sau là không cần thiết.

Nếu có được tiêu chuẩn quy định mức tối thiểu và tối đa lưu giữ vật liệu, tài liệu càng tốt.

* *Seiso – Sạch sẽ*: Là vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ, thường xuyên, gồm các gợi ý sau:

- Đừng đợi đến lúc bẩn mới làm vệ sinh, hãy quét dọn và vệ sinh nơi làm việc, máy móc thiết bị, dụng cụ, đồ đạc một cách thường xuyên.

- Dành 5 phút mỗi ngày để làm vệ sinh, có trách nhiệm với môi trường xung quanh nơi làm việc.

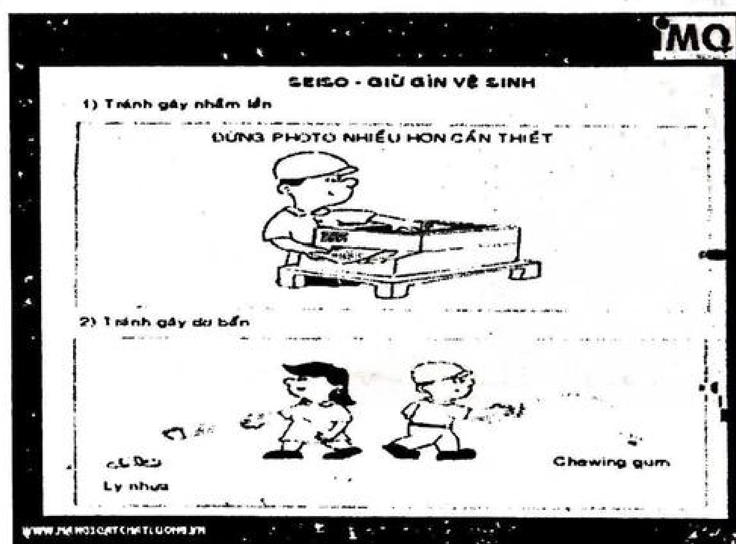
- Những người làm vệ sinh chuyên nghiệp chỉ có trách nhiệm vệ sinh nơi công cộng.

- Muốn làm việc trong môi trường sạch sẽ, an toàn thì tốt nhất hãy tự tạo ra nó.

- Đừng bao giờ vứt bỏ rác và khạc nhổ bừa bãi ra nơi công cộng.

- Vệ sinh, dọn dẹp cũng là một hoạt động kiểm tra, xem việc vệ sinh cũng là điều quan trọng đối với nhà máy và công xưởng. Nếu thấy điều này là đúng thì bắt đầu từ ngày hôm nay.

Lưu ý: Ngoài 5 phút hàng ngày cho seiso, nên có thời gian làm seiso cho từng tuần, tháng, cái lợi cho seiso mang lại sẽ lớn hơn nhiều lần thời gian bỏ ra.



Nguồn: Website nangsuatchatluong.vn

* *Seiketsu – Săn sóc:* Là giữ vệ sinh nơi làm việc luôn ở mức độ cao để không lãng phí công sức đã bỏ ra thì không nên dừng lại khi tiến hành 3S trên, bao gồm:

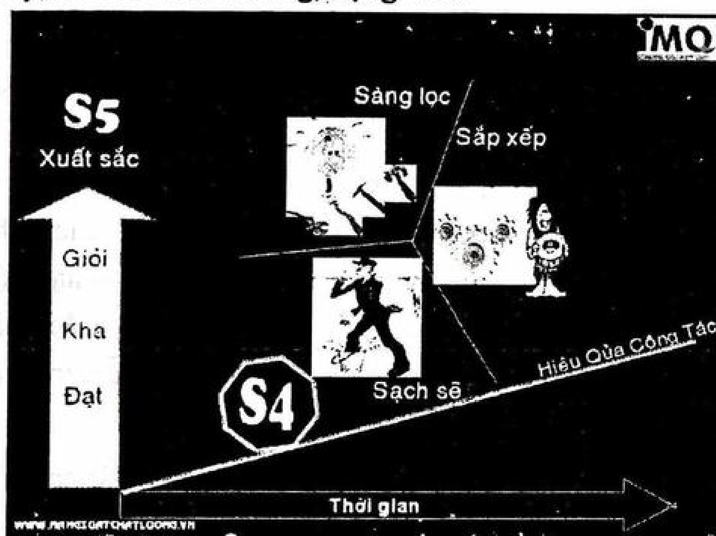
- Duy trì sự sạch sẽ, ngăn nắp nơi làm việc, có lịch vệ sinh chi tiết, cụ thể.

- Tổ chức các cuộc thi đua giữa các phòng, ban, phân xưởng và lôi cuốn mọi người cùng tham gia 5S.

Chú ý: Cần chỉ rõ tên người chịu trách nhiệm về nơi làm việc hoặc máy móc thiết bị, tức là phải có một người đứng đầu.

- Thành viên của nhóm hoặc của đội 5S trong đơn vị phải thực hiện việc kiểm tra, đánh giá thường xuyên.

- Không nên chỉ tìm chỗ xấu, yếu kém để phê bình, nên tìm những điểm hay, tốt để khen thưởng, động viên.



Nguồn: Website nangsuatchatluong.vn

* *Shitsuke – Sẵn sàng*: Làm việc một cách tự giác, không cần ai nhắc nhở, kiểm tra, gồm các gợi ý:

- Cần làm cho mọi người tự giác thực hiện 4S như một thói quen.

- Không có cách nào thúc ép để thực hiện 5S tốt hơn là thường xuyên thực hiện nó cho tới khi mọi người cảm thấy yêu 5S.

- Cần tạo ra không khí chung để mọi người thấy không thể thiếu 5S. Muốn vậy cần chú ý:

+ Coi nơi làm việc như là nhà của mình.

+ Mọi người nhận thức được cơ quan, công ty là nơi tạo ra thu nhập chính cho bản thân và gia đình.

+ Nếu thường xuyên mong muốn làm cho nhà sạch sẽ, ngăn nắp thì tại sao lại không cố gắng làm cho nơi làm việc thoải mái, dễ chịu như ở nhà.

+ Để thực hiện shisuke trong doanh nghiệp thì vai trò của cán bộ lãnh đạo rất quan trọng, người phụ trách phải là tấm gương sáng để mọi người noi theo.

6.4.3. Lợi ích của việc áp dụng 5S trong doanh nghiệp

Việc áp dụng 5S trong doanh nghiệp sẽ đem lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp cũng như cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp đó. Một số lợi ích chính của 5S như:

- Sản lượng sản xuất gia tăng do điều kiện kinh doanh có ngăn nắp trật tự của nhà máy, do biết tháo gỡ những trở ngại trong sản xuất.

- Khâu kiểm soát sản xuất được thực hiện dễ dàng hơn. Vật tư, phụ tùng không bị để lạc lối hay lộn xộn. Việc lắp ráp chi tiết, gá lắp phụ tùng, linh kiện lên máy móc, thiết bị được tăng tốc, nguyên liệu thô hay vật tư gia công ít để dồn đống, đó là những kết quả của việc ngăn nắp. Các khâu kiểm tra lao động và thu thập dữ liệu thông tin được tiến hành dễ dàng và nhanh chóng hơn.

- Vật tư và phụ tùng được bảo quản và tận dụng. Tất cả vật tư hay phụ tùng không dùng, phế phẩm và mẩu vụn đều được di dời đến những nơi thích hợp.

- Thời gian được tiết kiệm. Việc mất công đi tìm kiếm nguyên vật liệu, dụng cụ và đồ dùng... được chấm dứt. Công nhân có chỗ rộng hơn để làm việc thoải mái và không còn mất thì giờ cho việc dọn dẹp để tìm chỗ làm việc.

- Mặt bằng nhà xưởng thông thoáng cho việc sản xuất, không còn rác rưởi bừa bãi hay dồn đống những đồ đạc không cần thiết.

- Việc bảo trì sửa chữa thiết bị được tiến hành thuận lợi. Nhân viên cơ điện không phải lo lau chùi bụi bặm dầu nhớt, lại có chỗ trống thuận tiện cho thao tác.

- Chế độ bảo quản an toàn được thực hiện vững chắc hơn. Xoá bỏ không gian chật chội giúp cho việc vận hành thiết bị máy móc được an toàn. Nền nhà xưởng thông thoáng sạch sẽ làm giảm bớt va chạm, trượt ngã ở những nơi có dầu mỡ; lối đi thông thoáng cũng giúp giảm thiểu các vụ đụng vào người nhau, đụng vật tư đổ ngã...

- Công tác phòng cháy chữa cháy được tăng cường. Rủi ro hoả hoạn và cháy nổ được giảm thiểu. Mặt bằng nhà xưởng thông thoáng giúp thoát hiểm nhanh hơn.

- Nơi làm việc trở nên sạch sẽ ngăn nắp hơn. Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến của cán bộ công nhân viên. Mọi người trở nên có kỷ luật hơn. Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc của mình và quan tâm đến công ty hơn.

- Đem lại rất nhiều cơ hội kinh doanh cho công ty.

Thực hiện tốt 5S sẽ đóng góp cho các yếu tố PQCDSM:

Cải tiến Năng suất (P – *Productivity)*

Nâng cao Chất lượng (Q- *Quality)*

Giảm chi phí (C – *Cost*)

Giao hàng đúng hạn (D – *Delivery*)

Đảm bảo an toàn (S – *Safety*)

Nâng cao tinh thần (M – *Morale*)

Khi thực hiện thành công 5S trong công ty, 5S sẽ mang lại sự thay đổi kỳ diệu. Những thứ không cần thiết sẽ được loại bỏ khỏi nơi làm việc, những vật dụng cần thiết được xếp ngăn nắp gọn gàng đặt ở những vị trí thuận tiện cho người sử dụng. Máy móc thiết bị trở nên sạch sẽ, được bảo quản bảo dưỡng. Từ các hoạt động 5S sẽ nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người làm việc sẽ có thái độ tích cực hơn, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc.

6.4.4. Nguyên tắc áp dụng 5S trong doanh nghiệp

- Chuẩn bị đầy đủ kỹ lưỡng để việc thực hiện được triệt để và đạt kết quả cao.

- Dự trù và chuẩn bị sẵn sàng kinh phí triển khai duy trì 5S.

- Phối hợp, hợp tác thực hiện đồng bộ và xuyên suốt.

- Chụp ảnh để phân tích, cải tiến và khẳng định thành quả của công ty và công nhân.

- Đánh giá và đo lường mức độ áp dụng một cách thẳng thắn công bằng và công khai.

- Chấn chỉnh kịp thời hành vi vi phạm, đồng thời với việc khuyến khích, động viên và khen thưởng phù hợp.

- Gương mẫu chấp hành và đi đầu trong hành động của các cấp quản lý, đặc biệt là lãnh đạo cấp cao.

6.4.5. Các yếu tố cơ bản để thực hiện thành công 5S tại doanh nghiệp

Để thực hiện thành công 5S tại doanh nghiệp cần có sự kết hợp của rất nhiều yếu tố, và không thể thiếu được các yếu tố cơ bản sau:

- Lãnh đạo luôn cam kết và hỗ trợ: Điều kiện tiên quyết cho sự thành công khi thực hiên 5S là sự hiểu biết và ủng hộ của ban lãnh đạo công ty trong việc hình thành các nhóm công tác và chỉ đạo thực hiện.

- Bắt đầu bằng đào tạo: Đào tạo cho mọi người nhận thức được ý nghĩa của 5S, cung cấp cho họ những phương pháp thực hiện là khởi nguồn của chương trình. Khi đã có nhận thức và phương tiện thì mọi người sẽ tự giác tham gia và chủ động trong các hoạt động 5S.

- Mọi người cùng tự nguyện tham gia: Bí quyết thành công khi thực hiện 5S là tạo ra một môi trường khuyến khích được sự tham gia của mọi người.

- Lặp lại vòng 5S với tiêu chuẩn cao hơn: Thực hiện chương trình 5S là sự lặp lại không ngừng các hoạt động nhằm duy trì và cải tiến công tác quản lý.

Một doanh nghiệp biết kết hợp hài hoà các yếu tố cơ bản trên và những nguồn lực của công ty sẽ thực hiện thành công chương trình 5S và thu được các lợi ích to lớn từ chương trình này.

Các bước triển khai và kỹ thuật đánh giá 5S tại doanh nghiệp

Việc triển khai thực hiện 5S nói một cách khác chính là tiến hành thay đổi hành vi và hình thành thói quen tốt, thói quen làm việc chuyên nghiệp và hướng tới khía cạnh năng suất, chất lượng của công việc. Đây thực sự là một cuộc cách mạng đối với công ty. Về cơ bản, để việc áp dụng 5S được thành công với một chi phí phù hợp, công ty nên đi theo những bước như sau:

- Bước 1: *Toàn bộ công ty tìm hiểu về 5S.*

Việc tìm hiểu có thể bao gồm việc tổ chức các khoá huấn luyện về 5S, tự nghiên cứu các tài liệu tham khảo. Tham quan, trao đổi kinh nghiệm đối với các công ty đã áp dụng thành công. Thử đưa ra một số tình huống khó khăn hay thuận lợi khi áp dụng để tìm trước biện pháp tháo gỡ. Việc tìm hiểu này phải được thực hiện ở cả 3 cấp: lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo cấp trung gian và toàn thể nhân viên.

- Bước 2: *Trao đổi và tìm kiếm sự ủng hộ từ tất cả cán bộ công nhân viên.*

Cam kết sẽ được thể hiện qua các thoả thuận song phương, đa phương và sau đó chính thức được thông qua dưới hình thức là kế hoạch thực hiện dự án, quyết định thành lập Ban dự án kèm theo danh sách cam kết tuân thủ của từng thành viên tổ, đội, nhóm 5S. Kết quả của bước này là một kế hoạch chi tiết để triển khai 5S cùng với những mục tiêu rõ ràng cụ thể khi thực hiện 5S. Trong kế hoạch cần nêu rõ ràng phần trách nhiệm thực hiện, trách nhiệm giám sát, trách nhiệm đánh giá sẽ thuộc về những bộ phận nào cũng như quyền hạn thực hiện rõ ràng cụ thể và nếu cần kèm theo các biện pháp khen thưởng kỷ luật công bằng và công khai. Niêm yết cụ thể những nội dung này tại bản tin 5S.

- Bước 3: *Thực hiện 5S tại khu vực thí điểm.*

Việc thực hiện 5S tại khu vực thí điểm thường là khu vực của các lãnh đạo cấp cao và 1 khu vực nơi có sự cam kết, nhiệt tình thực hiện ở mức

cao nhất. Việc triển khai bao gồm việc làm vệ sinh kết hợp sàng lọc ban đầu (theo những tiêu chuẩn cụ thể). Sau đó là lên các sơ đồ và tiến hành bố trí lại mặt bằng sao cho khoa học và hợp lý (có thể kết hợp với yếu tố phong thuỷ tại nơi làm việc). Lập lịch trình vệ sinh, tiêu chuẩn và hướng dẫn phương pháp làm sạch kèm theo trách nhiệm thời gian thực hiện của từng người, từng đơn vị.

- Bước 4: *Tổng kết kinh nghiệm.*

Sau khi thực hiện thành công ở khu vực thí điểm, việc cần làm là phải tổng kết bài học kinh nghiệm sau đó kế thừa phát huy và đưa vào kế hoạch thực hiện ở phạm vi toàn nhà máy.

- Bước 5: Triển khai áp dụng ở quy mô toàn công ty.

Ở giai đoạn này chủ yếu là phải huy động được sự tham gia của tất cả mọi người và kịp thời ứng phó với các tình huống phát sinh, thậm chí là chây ì, chống đối bằng các biện pháp phù hợp như trao đổi trực tiếp, xử lý kỷ luật. Đối với những nơi làm tốt phải có sự khen thưởng và tuyên dương nhanh chóng để động viên và khuyến khích tinh thần của mọi người.

- Bước 6: Duy trì thành quả 5S đã đạt được.

Để duy trì, quan trọng là lãnh đạo phải làm gương, đồng thời có sự phản hồi thường xuyên về việc áp dụng trong các cuộc họp điều hành (ít nhất trong 3 tháng). Tổ chức đánh giá 5S định kỳ hàng tuần trước khi nghỉ cuối tuần 30 phút. Để đảm bảo việc đánh giá được tiến hành khách quan, công ty nên cho tiến hành đánh giá độc lập và đồng loạt. Các bộ phận khác nhau sẽ đánh giá chéo lẫn nhau bằng một thang điểm đánh giá chung và thống nhất. Việc đánh giá nhằm mục đích bảo đảm sự phù hợp với tiêu chuẩn 5S nội bộ của công ty cũng như đối chiếu với mục tiêu thực hiện để từ đó đo lường chính xác kết quả của việc thực hiện. Nghiên cứu ban hành một số quy chế về 5S như nội quy 5S, quy định về trang phục, quy định về việc chào hỏi, quy định về báo cáo chi tiết kết quả thực hiện 5S... Tiến hành chụp hình thường xuyên nơi làm việc để tiến hành phân tích cải tiến đồng thời cho dán lên bảng tin 5S để mọi người tham khảo, góp ý.

- Bước 7: *Thực hiện siêu 5S.*

Khi mọi việc đã đi vào nề nếp, ổn định và kết quả rõ ràng được mọi người công nhận thì đây là thời cơ thuận lợi để ban giám đốc công ty có thể nghĩ đến việc thiết lập các mục tiêu cao hơn, đồng thời tạo được ý thức tự giác chấp hành 5S. Việc thực hiện 5S đi vào khuôn khổ kể cả đối với các nhân sự mới vào thông qua hệ thống đào tạo nội bộ kết hợp với sự đầy đủ rõ ràng của các tài liệu, quy định liên quan tạo nên một môi trường siêu 5S tại nơi làm việc. Nếu thực hiện 5S thành công với kết quả cao thì đây sẽ là tiền đề vô cùng thuận lợi cho việc tổ chức tiến hành thực hiện các chương trình năng suất chất lượng khác như TQM, Kaizen, hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000. Nhìn chung các chương trình trên đều có mối quan hệ chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau rất tốt trong việc xây dựng một hệ thống quản lý hoạt động hiệu quả phục vụ cho việc cạnh tranh và phát triển của doanh nghiệp.

6.5. PHƯƠNG PHÁP SIX SIGMA

6.5.1. Tổng quan về Six Sigma

Six Sigma là gì?

Six Sigma là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3, 4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Six Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

Hệ phương pháp Six Sigma dựa trên tiến trình mang tên DMAIC: Define (Xác định), Measure (Đo lường), Analyze (Phân tích), Improve (Cải tiến) và Control (Kiểm soát).

Six Sigma không phải là một hệ thống quản lý chất lượng, như ISO-9001, hay là một hệ thống chứng nhận chất lượng. Thay vào đó, đây là một hệ phương pháp giúp giảm thiểu khuyết tật dựa trên việc cải tiến quy trình. Đối với đa số các doanh nghiệp Việt Nam, điều này có nghĩa là thay vì tập trung vào các đề xướng chất lượng vốn ưu tiên vào việc kiểm tra lỗi trên sản phẩm, hướng tập trung được chuyển sang cải thiện quy trình sản xuất để các khuyết tật không xảy ra.

Nội dung chính của Six Sigma

Nội dung chính của Six Sigma bao gồm:

- Tập trung liên tục vào những yêu cầu của khách hàng;
- Sử dụng các phương pháp đo lường và thống kê để xác định và đánh giá mức dao động trong quy trình sản xuất và các quy trình quản lý khác;
- Xác định căn nguyên của các vấn đề;
- Nhấn mạnh việc cải tiến quy trình để loại trừ dao động trong quy trình sản xuất hay các quy trình quản lý khác giúp giảm thiểu lỗi và tăng sự hài lòng của khách hàng;
- Quản lý chủ động đầy trách nhiệm trong việc tập trung ngăn ngừa sai sót, cải tiến liên tục và không ngừng vươn tới sự hoàn hảo;
- Phối hợp liên chức năng trong cùng tổ chức;
- Thiết lập những mục tiêu rất cao.

Các cấp độ của Six Sigma

"Sigma" có nghĩa là độ lệch chuẩn (*standard deviation*) trong thống kê, nên Six Sigma đồng nghĩa với sáu đơn vị lệch chuẩn.

Cấp độ Sigma	Lỗi phần triệu	Lỗi phần trăm
Một Sigma	690.000,0	69,0000%
Hai Sigma	308.000,0	30,8000%
Ba Sigma	66.800,0	6,6800%
Bốn Sigma	6.210,0	0,6210%
Năm Sigma	230,0	0,0230%
Sáu Sigma	3,4	0,0003%

Mục tiêu của Six Sigma là chỉ có 3, 4 lỗi (hay sai sót) trên mỗi một triệu khả năng gây lỗi. Nói cách khác, đó là sự hoàn hảo đến mức 99,99966%.

Trong khi phần lớn các doanh nghiệp sản xuất tư nhân ở Việt Nam hiện đang ở mức khoảng Ba Sigma hoặc thậm chí thấp hơn thì trong một vài

trường hợp, một dự án cải tiến quy trình áp dụng các nguyên tắc Six Sigma có thể trước tiên nhắm đến mức Bốn hay Năm Sigma vốn cũng đã mang lại kết quả giảm thiểu khuyết tật rõ rệt.

Cũng cần làm rõ rằng Six Sigma đo lường các khả năng gây lỗi chứ không phải các sản phẩm lỗi. Một sản phẩm càng phức tạp sẽ có nhiều khả năng bị lỗi hơn. Ví dụ, cũng là đơn vị sản phẩm nhưng khả năng gây lỗi trong một chiếc ôtô nhiều hơn so với một chiếc kẹp giấy.

Dưới đây là một ví dụ cho cách tính số khả năng gây lỗi trong quy trình sản xuất sản phẩm ghế gỗ:

Công ty A phải sản xuất năm đơn hàng cho khách hàng, mỗi đơn hàng có một mặt hàng là ghế gỗ (5 chiếc). Số khả năng gây lỗi cho một mặt hàng ghế gỗ được xác định như sau:

- Vật liệu gỗ làm ghế đó đúng chưa? (1 khả năng)
- Độ ẩm của gỗ nằm trong phạm vi tiêu chuẩn cho phép (1 khả năng)
- Ghế được làm theo đúng kích cỡ khách hàng yêu cầu (1 khả năng)
- Ghế không bị hư hỏng (1 khả năng)
- Ghế được sơn đúng màu sắc (1 khả năng)
- Ghế được đóng gói đúng quy cách (1 khả năng)

Tổng số khả năng gây lỗi = số lượng ghế x số khả năng = 5 x 6 = 30 khả năng

Cải tiến quy trình

Mục đích của Six Sigma là để cải thiện các quy trình sao cho các vấn đề khuyết tật và lỗi không xảy ra thay bằng việc chỉ tìm ra các giải pháp tạm thời ngắn hạn cho các vấn đề. Chỉ khi nguyên nhân gây sai lệch, như đã đề cập ở phần trước, đã được xác định thì quy trình mới có thể được cải thiện và sai lệch sẽ không lặp lại trong tương lai.

Ví dụ, nếu một nhà sản xuất đồ gỗ ở Việt Nam đang gặp phải tình trạng chậm tiến độ ở khâu kiểm tra chất lượng của công đoạn lắp ráp hoàn thiện sơ bộ bởi vì họ thường xuyên nhận được các chi tiết sai hỏng từ các bộ phận chà nhám và phải tái chế chúng:

• *Giải pháp điển hình*: Cân đối lại dây chuyền bằng việc cho thêm công nhân vào kiểm tra và tái chế.

• *Giải pháp Six Sigma:* Điều tra và kiểm soát các tác nhân chính để ngăn ngừa lỗi xảy ra từ công đoạn đầu tiên. Nó có thể bao gồm các thủ tục cân chỉnh máy móc không rõ ràng, các hướng dẫn công việc chà nhám không rõ ràng, các tổ trưởng không có đầy đủ kỹ năng giám sát công việc hiệu quả, thiếu quy trình kiểm tra chất lượng gỗ tại phân xưởng ra phôi gỗ, vv...

Trong một ví dụ khác, một công ty chuyên sản xuất sản phẩm nhựa thường xuyên gặp phải tình trạng sản xuất sai màu sắc sản phẩm so với yêu cầu của khách hàng:

• *Giải pháp điển hình*: Điều chỉnh công thức phối trộn màu đang được sử dụng bằng nỗ lực thử sai.

• *Giải pháp Six Sigma:* Xác định các tác nhân đầu vào chính của quy trình phối màu dẫn đến việc làm sai màu sắc của sản phẩm sau đó kiểm soát các tác nhân này. Các tác nhân này có thể bao gồm nhà cung ứng vật tư, sự rõ ràng của các hướng dẫn công thức phối trộn, hệ thống thu thập và kiểm tra các công thức phối trộn, cân chỉnh thiết bị phối trộn, khả năng thực hiện của công nhân theo hướng dẫn công việc, v.v...

Các hệ thống đo lường và thống kê

Xây dựng các hệ thống đo lường (*metrics)* mới và đặt những câu hỏi mới là một phần thuộc tính quan trọng của hệ phương pháp Six Sigma. Để cải thiện kết quả, một công ty cần xác định những cách thức để đo lường các biến động trong các quy trình kinh doanh, thiết lập các chỉ số thống kê dựa trên các hệ thống đo lường và sau đó sử dụng các chỉ số này để đưa ra những câu hỏi về căn nguyên của những vấn đề chất lượng liên quan đến các sản phẩm, dịch vụ và quy trình.

Six Sigma không chỉ dành cho sản xuất

Mặc dù Six Sigma thường được áp dụng chủ yếu để giảm thiểu khuyết tật trong quy trình sản xuất, phương pháp tương tự cũng được sử dụng để cải tiến các quy trình kinh doanh khác. Cụ thể như:

- Tìm ra biện pháp để gia tăng công suất của thiết bị;
- Cải thiện tỷ lệ giao hàng đúng hẹn;
- Giảm thời gian quy trình tuyển dụng và huấn luyện nhân viên mới;
- Cải thiện khả năng dự báo bán hàng;
- Giảm thiểu sai sót về chất lượng và giao nhận với các nhà cung cấp;
- Cải thiện công tác hậu cần và lập kế hoạch;
- Cải thiện chất lượng dịch vụ cho khách hàng, v.v…

Việc ứng dụng Six Sigma trên thế giới:

Six Sigma được hình thành ở tập đoàn Motorola vào năm 1986 và sau đó được phổ biến rộng rãi bởi thành công của tập đoàn General Electric (GE) vào thập niên 1990. Các tổ chức như Honeywell, Citigroup, Motorola, Starwood Hotels, DuPont, Dow Chemical, American Standard, Kodak, Sony, IBM, Ford đã triển khai các chương trình Six Sigma xuyên suốt các hoạt động kinh doanh đa dạng từ sản xuất công nghệ cao cho đến dịch vụ và các hoạt động tài chính. Tuy chưa được phổ biến rộng ở Việt Nam nhưng một vài công ty có vốn đầu tư nước ngoài như American Standard, Ford, LG và Samsung đã đưa chương trình Six Sigma vào triển khai áp dụng.

- Trong một khảo sát gần đây do công ty DynCorp1 thực hiện đã cho thấy: khoảng 22% trong tổng số các công ty được khảo sát tại Mỹ đang áp dụng Six Sigma;

- 38,2% trong số các công ty đang áp dụng Six Sigma này là các công ty chuyên về các ngành dịch vụ, 49.3% là các công ty chuyên về sản xuất và 12.5% là các công ty thuộc các lĩnh vực khác;

- So sánh trên phương diện hiệu quả, Six Sigma được đánh giá là cao hơn đáng kể so với các hệ thống quản trị chất lượng và công cụ cải tiến quy trình khác (tuy nhiên, Six Sigma ở đây còn bao gồm nhiều công cụ chưa được liệt kê trong khảo sát này.

Hệ thống quản trị chất lượng, công cụ cải tiến qúa trình nào đã cho các hiệu quả to lớn nhất?	
Six Sigma	53.6%
Sơ đồ quy trình (process mapping)	35.3%
Phân tích nguyên nhân gốc (Root cause analysis)	33.5%
Phân tích nguyên nhân và kết quả (Cause-and-effect analysis)	31.3%
Tư duy/Sản xuất theo Lean (Lean thinking/manufacturing)	26.3%
So sánh lấy chuẩn (Benchmarking)	25.0%
Giải quyết vấn đề (Problem solving)	23.2%
ISO 9001	21.0%
Năng lực quy trình (Process capability)	20.1%
Kiểm soát quy trình bằng thống kê (Statistical process control)	20.1%
Các chỉ số đánh giá hiệu quả (Performance metrics)	19.2%
Biểu đồ kiểm soát (Control charts)	19.2%
Quản lý quy trình (Process management)	18.8%
Quản lý dự án (Project management)	18.8%
Các quy trình định hướng khách hàng (Customer-driven processes)	17.9%
Thiết kế thử nghiệm (Design of experiments)	17.9%
Phân tích sai sót và tác động (Failure mode and effects analysis)	17.4%
Ngăn ngừa sai sót (Mistake-proofing/Poka yoke)	16.5%
Tái thiết quy trình (Process reengineering)	16.1%

6.5.2. Những lợi ích từ chương trình Six Sigma

Lợi ích từ chương trình Six Sigma bao gồm:

Chi phí sản xuất giảm

Với tỷ lệ khuyết tật giảm đáng kể, công ty có thể loại bỏ những lãng phí về nguyên vật liệu và việc sử dụng nhân công kém hiệu quả liên quan đến khuyết tật. Điều này sẽ giảm bớt chi phí hàng bán trên từng đơn vị sản phẩm và vì thế gia tăng đáng kể lợi nhuận (gộp) của công ty hoặc cho phép

công ty bán sản phẩm với giá thấp hơn và mang lại doanh thu cao hơn nhờ bán được nhiều hơn.

Ví dụ, nếu một công ty có tỷ lệ hàng khuyết tật không thể tái chế là 6%, chi phí nguyên vật liệu là 60%, chi phí nhân công là 10% của doanh thu, lãi gộp là 20%, một phân tích đơn giản có thể cho thấy hiệu quả từ việc giảm khuyết tật có tác động cải thiện đáng kể cho chỉ số lãi gộp như sau:

	Tình trạng hiện tại	**Một vài cải thiện**	**Cải thiện đáng kể**
Tỷ lệ khuyết tật	6%	3%	0%
Nguyên vật liệu/ doanh thu	60%	58.3%	56.6%
Nhân công /doanh thu	10%	8%	6%
Khấu hao/doanh thu	10%	9%	8%
Lãi gộp	20%	24.7%	29.4%

Ngoài ra còn một số các lợi ích khác như:

- Chi phí quản lý giảm
- Sự hài lòng của khách hàng gia tăng
- Thời gian chu trình giảm
- Giao hàng đúng hẹn
- Dễ dàng hơn cho việc mở rộng sản xuất
- Kỳ vọng cao hơn
- Những thay đổi tích cực trong văn hoá của tổ chức

6.5.3. Tiến trình DMAIC

Tiến trình DMAIC là trọng tâm của các dự án cải tiến quy trình Six Sigma. Các bước sau đây giới thiệu quy trình giải quyết vấn đề mà trong đó các công cụ chuyên biệt được vận dụng để chuyển một vấn đề thực tế sang dạng thức thống kê, xây dựng một giải pháp trên mô hình thống kê rồi sau đó chuyển đổi nó sang giải pháp thực tế.

*** Xác định - Define (D)***

Mục tiêu của bước xác định là làm rõ vấn đề cần giải quyết, các yêu cầu và mục tiêu của dự án. Các mục tiêu của một dự án nên tập trung vào những vấn đề then chốt liên kết với chiến lược kinh doanh của công ty và các yêu cầu của khách hàng.

Các công cụ được áp dụng phổ biến nhất trong bước này bao gồm:

- Bảng tóm lược dự án (*Project Charter*)
- Biểu đồ xu hướng (*Trend Chart*)
- Biểu đồ Pareto
- Lưu đồ quy trình (*Process Flow Chart*)

*** Đo lường - Measure (M)***

Mục tiêu của bước đo lường nhằm giúp hiểu tường tận mức độ thực hiện trong hiện tại bằng cách xác định cách thức tốt nhất để đánh giá khả năng hiện thời và bắt đầu tiến hành việc đo lường. Các hệ thống đo lường nên hữu dụng, có liên quan đến việc xác định và đo lường nguồn tạo ra dao động.

Các công cụ có thể ứng dụng phù hợp nhất trong bước này bao gồm:

- Sơ đồ xương cá.
- Lưu đồ quy trình.
- Ma trận nhân - quả.
- Phân tích trạng thái sai sót và tác động (*FMEA - Failure Mode & Effect Analysis*).
- Đánh giá độ tin cậy của hệ thống đo lường (*GR&R - Gauge Repeatability & Reproducibility*).

*** Phân tích - Analyze (A)***

Trong bước phân tích, các thông số thu thập được trong bước đo lường được phân tích để các giả thuyết về căn nguyên của dao động trong các thông số được tạo lập và tiến hành kiểm chứng sau đó.

*** Cải tiến - Improve (I)***

Bước cải tiến tập trung phát triển các giải pháp nhằm loại trừ căn nguyên của dao động, kiểm chứng và chuẩn hoá các giải pháp.

Các công cụ thường được áp dụng bao gồm:

- Sơ đồ quy trình (*Process Mapping*).
- Phân tích năng lực quy trình (CPK).
- Thiết kế thử nghiệm (DOE).

**** Kiểm soát - Control (C)***

Mục tiêu của bước kiểm soát là thiết lập các thông số đo lường chuẩn để duy trì kết quả và khắc phục các vấn đề khi cần, bao gồm cả các vấn đề của hệ thống đo lường.

Các công cụ có thích hợp nhất trong bước này bao gồm:

- Kế hoạch kiểm soát (*Control Plans*).
- Các biểu đồ kiểm soát quy trình bằng thống kê (SPC).
- Các phiếu kiểm tra (*Check Sheets*).

6.5.4. Six Sigma với các hệ thống chất lượng khác

Six Sigma được xây dựng trên những yếu tố thành công của các chiến lược cải tiến chất lượng trước đây và hợp thành những phương pháp độc đáo của riêng nó. So với các hệ thống quản lý và cải tiến chất lượng khác, Six Sigma nổi bật với hệ phương pháp giúp xác định căn nguyên của các vấn đề chất lượng cụ thể và giải quyết các vấn đề này. Six Sigma có thể thường được sử dụng để hỗ trợ, bổ sung các hệ thống quản lý và cải tiến chất lượng khác.

6.5.4.1. Six Sigma và ISO 9001

ISO 9001 và Six Sigma đáp ứng hai mục tiêu khác nhau. ISO 9001 là một hệ thống quản lý chất lượng trong khi Six Sigma là một chiến lược và hệ phương pháp dành cho việc cải tiến hiệu quả kinh doanh. ISO 9001, với những hướng dẫn giải quyết vấn đề và ra quyết định, đòi hỏi có một quy trình cải tiến liên tục nhưng không chỉ ra quy trình đó như thế nào thì Six Sigma có thể cung cấp quy trình cải tiến cần thiết. Trong khi Six Sigma không cung cấp một khuôn mẫu để đánh giá những nỗ lực quản lý chất lượng chung của tổ chức thì ISO 9001 lại có được điều này.

Kết hợp Six Sigma với ISO

Six Sigma cung cấp một hệ phương pháp đáp ứng những mục tiêu cụ thể mà ISO đề ra như:

• Ngăn ngừa khuyết tật ở tất cả các công đoạn từ thiết kế đến dịch vụ;

• Các kỹ thuật thống kê cần thiết để thiết lập, kiểm soát, kiểm chứng năng lực của quy trình và đặc tính của sản phẩm;

• Khảo sát nguyên nhân gây lỗi cho sản phẩm, quy trình và hệ thống chất lượng;

• Cải tiến liên lục chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Six Sigma hỗ trợ ISO và giúp tổ chức đáp ứng được các yêu cầu của ISO. Hơn nữa, ISO là một phương tiện tuyệt vời giúp cung cấp tư liệu và duy trì hệ thống quản lý quy trình trong đó có Six Sigma. Bên cạnh đó, việc đào tạo bài bản là cần thiết đối với cả hai hệ thống nhằm đảm bảo cho việc triển khai thành công.

6.5.4.2. Six Sigma và quản lý chất lượng toàn diện (TQM)

Giữa TQM với Six Sigma có một số điểm chung như sau:

• Một định hướng và tập trung vào khách hàng

• Một cách nhìn về công việc theo tổ chức quy trình

• Một tinh thần cải tiến liên tục

• Một mục tiêu cải tiến mọi mặt và mọi chức năng của tổ chức

• Ra quyết định dựa trên dữ liệu

• Lợi ích mang lại tùy thuộc vào tính hiệu quả của công tác triển khai.

Sự khác biệt chính giữa TQM và Six Sigma đó là Six Sigma tập trung vào việc ưu tiên giải quyết những vấn đề cụ thể được chọn lựa theo mức độ ưu tiên có tính chiến lược của công ty và những vấn đề đang gây nên những khuyết tật nổi trội, trong khi TQM áp dụng một hệ thống chất lượng bao quát hơn cho tất cả các quy trình kinh doanh của công ty.

Một khác biệt kế tiếp là TQM định hướng áp dụng các đề xướng chất lượng trong phạm vi phòng ban trong khi Six Sigma mang tính liên phòng

ban, có nghĩa là nó tập trung vào mọi phòng ban có liên quan đến một quy trình kinh doanh cụ thể vốn đang là đề tài của một dự án Six Sigma.

Một khác biệt nữa là TQM cung cấp ít phương pháp hơn trong quá trình triển khai trong khi mô hình DMAIC của Six Sigma cung cấp một cấu trúc vững chắc hơn cho việc triển khai và thực hiện. Ví dụ, Six Sigma có sự tập trung mạnh mẽ hơn vào việc đo lường và thống kê giúp công ty xác định và đạt được những mục tiêu cụ thể.

Kết hợp TQM với Six Sigma

Six Sigma là hệ thống hỗ trợ cho TQM vì nó giúp ưu tiên hoá các vấn đề trong một chương trình TQM bao quát, và cung cấp mô hình DMAIC vốn có thể được sử dụng để đáp ứng các mục tiêu của TQM.

6.5.4.3. Six Sigma và Hệ thống sản xuất tiết kiệm (Lean Manufacturing)

** Mục tiêu của Lean*

Hệ thống Lean nhắm đến mục tiêu giảm thời gian từ lúc có đơn đặt hàng cho đến quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm bằng cách loại bỏ các hoạt động không mang lại giá trị (non-value added) và những lãng phí trong quá trình sản xuất. Mô hình lý tưởng mà hệ thống Lean nhắm đến là luồng một - sản phẩm (one-piece flow) vốn được chi phối bởi nhu cầu khách hàng và một nhà sản xuất áp dụng Lean thì liên tục cải tiến theo hướng mô hình lý tưởng đó.

** So sánh với Six Sigma*

Cả Six Sigma và Lean có những thế mạnh riêng và chúng phối hợp hỗ trợ nhau bởi vì chúng đều tập trung vào việc cải thiện kết quả thông qua cải tiến các quy trình.

Điểm tập trung chính của Lean là loại bỏ lãng phí dưới nhiều hình thức: tồn đọng quá mức cần thiết ở mặt bằng sản xuất, tồn kho, nguyên vật liệu, hỏng hóc, hàng sửa lại, thời gian chu trình, lãng phí vốn, lãng phí nhân công và thời gian cũng là đề tài của các dự án Six Sigma. Ngoài ra, một số công cụ của Lean cũng được sử dụng trong các dự án Six Sigma khi cần.

Các công cụ của Lean thực chất không mạnh về thống kê vì vậy sẽ không hiệu quả trong việc nghiên cứu dao động, mà dao động lại hiện hữu trong mọi quy trình và cần được xác định để cải tiến quy trình. Thứ hai, phương pháp Lean chỉ hữu dụng nhất trong môi trường sản xuất trong khi Six Sigma hiệu quả hơn nhiều trong việc tạo ra ngôn ngữ và hệ phương pháp chung hữu dụng cho toàn tổ chức.

** Kết hợp Lean với Six Sigma*

Rất phổ biến hiện nay khi các công ty kết hợp Lean với Six Sigma theo cách thức hay phương pháp có tên gọi là Lean Six Sigma.

Six Sigma cung cấp một cấu trúc và bộ công cụ phong phú hơn để giải quyết vấn đề, đặc biệt với những vấn đề mà giải pháp chưa được biết đến. Khi mục tiêu là thiết kế quy trình, tổ chức mặt bằng xưởng, giảm lãng phí đồng thời cách thức đạt được mục tiêu đã được biết trước, các công cụ và phương pháp của Lean sẽ được đề nghị. Trái lại, để cải thiện những vấn đề vốn chưa có giải pháp thì Six Sigma nên được vận dụng. Vì hệ thống cải tiến toàn diện bao gồm cả những dự án với giải pháp biết trước hoặc chưa biết, cả Six Sigma và Lean sẽ đều có chỗ đứng trong hệ thống.

6.5.5. Triển khai Six Sigma

Mặc dù kết quả của các dự án Six Sigma là mục tiêu theo đuổi của hầu hết các công ty, những các công ty cần quan tâm một cách kỹ lưỡng tới quy trình triển khai, bởi vì Six Sigma đòi hỏi một sự cam kết rất cao của ban lãnh đạo cũng như các nhân viên đóng vai trò quan trọng trong tổ chức.

Các bước thiết lập năng lực Six Sigma trong tổ chức:

Nhận định: nhận biết nhu cầu ứng dụng chương trình Six Sigma và tìm hiểu tác động tiềm năng của nó đối với công ty.

Quyết định: ban lãnh đạo cấp cao chấp thuận đề xướng Six Sigma và xác định mục tiêu, phạm vi triển khai Six Sigma.

Tổ chức: thiết lập mục tiêu tài chính, lịch trình, đào tạo cho nhóm điều hành cấp cao và cố vấn chuyên trách triển khai (*Deployment Champions*), là người chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch và cơ cấu tổ chức hỗ trợ.

Khởi xướng: xây dựng những kế hoạch triển khai chi tiết bao gồm số lượng chuyên viên Six Sigma và nguồn nhân lực cần thiết khác cho mỗi đơn vị kinh doanh, các yêu cầu huấn luyện, các đề xuất khả năng cho các dự án Six Sigma cùng với ước tính giá trị tiết kiệm về chi phí, hình thức và lịch trình đánh giá cập nhật tiến độ các dự án, những hướng dẫn và hệ thống theo dõi hiệu quả cho từng dự án, ảnh hưởng tài chính mong đợi từ chương trình Six Sigma trong từng thời kỳ và so sánh với thực tế.

Triển khai: huấn luyện cho các chuyên viên được chọn. Đồng thời cũng chọn và thực hiện các dự án cải tiến.

Duy trì: huấn luyện các chuyên viên Six Sigma và trưởng nhóm cải tiến quy trình nhằm tăng tốc những nỗ lực cải tiến cũng như duy trì những thành quả đạt được.

Yếu tố tiên quyết để triển khai thành công đó là cam kết của lãnh đạo cấp cao.

** Cam kết của lãnh đạo cấp cao*

Việc triển khai Six Sigma thể hiện một cam kết dài hạn và sự thành công của các dự án Six Sigma tùy thuộc cơ bản vào mức độ cam kết bởi ban quản lý cấp cao. Ví dụ: sự thành công của General Electric đối với Six Sigma phần lớn do vai trò đóng góp của ông Jack Welch (cựu Chủ tịch Tập đoàn) trong việc không ngừng ủng hộ Six Sigma và kết hợp chương trình này vào trọng tâm chiến lược của công ty.

** Những câu hỏi đầu tiên trước khi quyết định đeo đuổi Six Sigma*

• Cấp lãnh đạo của công ty hiểu và hoàn toàn ủng hộ việc triển khai Six Sigma?

• Công ty có cởi mở và sẵn sàng thay đổi?

• Công ty có khao khát học hỏi?

• Công ty có sẵn sàng cam kết nguồn lực, gồm con người và tiền bạc, để triển khai chương trình Six Sigma?

** Chọn lựa và đào tạo đúng người*

Điều cần thiết là thu hút được những người giỏi nhất tham gia vào đề xướng Six Sigma của công ty và khuyến khích họ bằng thù lao, phần thưởng, sự công nhận và thăng tiến gắn liền với kết quả thực hiện.

Các chương trình đào tạo nên tập trung vào các kỹ năng thống kê, phân tích, giải quyết vấn đề và lãnh đạo giúp gỡ bỏ những rào cản và tạo ra những xung lượng tích cực ban đầu.

Hơn nữa, việc khiến cho nhân viên hứng khởi và phấn khích về Six Sigma nên được thực hiện qua huấn luyện và truyền đạt thông tin. Mọi người trong công ty nên hiểu Six Sigma sẽ mang lại lợi ích cho họ và công ty như thế nào.

** Chọn lọc các dự án Six Sigma*

Trước tiên, các dự án Six Sigma tập trung vào những vân đê then chốt mang tính liên kết chiến lược; có ảnh hưởng rõ rệt đến mức độ hài lòng của khách hàng; và thiết yếu đối với kết quả kinh doanh dưới hình thức mang lại hiệu quả tài chính nhanh chóng và to lớn (thu nhập cao, chi phí thấp hơn, v.v…).

Việc chọn lựa các dự án Six Sigma ở giai đoạn đầu là rất quan trọng và do đó nó đóng một vai trò then chốt cho sự thành công của các dự án Six Sigma. Tổ chức cần xem xét một cách kỹ lưỡng các tác động có thể ảnh hưởng đến sự thành công của dự án cũng như việc xem xét các khả năng có thể giải quyết được vấn đề mà không cần tới việc thực hiện dự án Six Sigma.

** Quản lý các dự án Six Sigma*

Trong suốt quá trình thực hiện dự án, điều quan trọng là:

• Dẫn dắt nỗ lực tập trung trong đó người đỡ đầu cho dự án (*Champion*) chịu trách nhiệm tiến hành đánh giá định kỳ tiến độ dự án, sử dụng quyền hạn của mình để giải quyết các khúc mắc liên chức năng cũng như phân bổ nguồn lực cho những nơi cần thiết;

• Kiểm tra ảnh hưởng tài chính thật sự từ dự án;

• Liên tục thông tin tiến trình của dự án đến cấp lãnh đạo điều hành và những thành viên có liên quan đến dự án;

• Triển khai các kế hoạch kiểm soát hiệu quả đi kèm với các tài liệu liên quan như sơ đồ quy trình (*Process Maps*), ma trận nhân quả (*C&E Matrix*), phân tích trạng thái sai sót và tác động (FMEA), tóm lược kế hoạch kiểm soát (*Control Plan Summary*) và các thay đổi thủ tục đã được duyệt để đảm bảo rằng các cải tiến được duy trì;

• Định kỳ tái xem xét hiệu quả của dự án sau khi đã hoàn tất;

• Vai trò, trách nhiệm của các phòng ban và cá nhân liên quan đến dự án nên được xác định rõ ràng;

• Tiến hành huấn luyện Six Sigma thường xuyên để thúc đẩy chương trình xuyên suốt trong công ty.

** Sự tham gia của bộ phận tài chính*

Bộ phận tài chính cần tham gia ngay từ lúc bắt đầu mỗi dự án để đảm bảo rằng những tiết kiệm về chi phí được ghi nhận đầy đủ đối với từng dự án Six Sigma và thật sự thể hiện trong kết quả báo cáo tài chính của công ty. Mốc so sánh của dự án (*baseline*) và những cải tiến được công bố phải được cẩn thận kiểm chứng bởi bộ phận tài chính. Các cải tiến sẽ được chuyển thành giá trị tiết kiệm bằng tiền khi có thể và bị khấu trừ nếu phát sinh chi phí từ dự án.

Chi phí cho các dự án Six Sigma

Mặc dù các dự án Six Sigma có thể mang lại nhiều lợi ích và giúp công ty tiết kiệm tiền bạc về lâu dài nhưng có một số chi phí ban đầu có liên quan đến các dự án Six Sigma cần được quan tâm. Điển hình bao gồm các khoản sau đây:

• Lương trực tiếp – Tiền lương cho các nhân viên làm việc toàn thời gian trong dự án Six Sigma.

• Lương gián tiếp – Chi phí thời gian từ những viên chức điều hành cấp cao, các thành viên của nhóm dự án, những người quản lý các quy trình và những người liên quan trong việc triển khai các dự án Six Sigma.

• Đào tạo và tư vấn – Chi phí huấn luyện các ứng viên về các kỹ năng Six Sigma.

• Chi phí thực hiện cải tiến – Chi phí cải tiến các quy trình sản xuất để loại trừ các nguồn gây dao động được xác định bởi các dự án Six Sigma. Khoản này có thể bao gồm những thiết bị, phần mềm mới, chi phí nhân sự cho những vị trí mới hình thành, v.v…

• Phần mềm (*Software*) – Một số chương trình phần mềm vi tính như Minitab Inc.'s (phần mềm Minitab thống kê) hay Microsoft's Visio, dùng xây dựng các lưu đồ quy trình, cũng có thể được cần đến. Đôi khi một số công cụ phần mềm tiên tiến hơn bao gồm Popkin's System Architect, Proforma's Provision hay Corel's iGrafx Process 2003 for Six Sigma.[1]

---

[1] Theo Mekong Capital giới thiệu về Six Sigma.